

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**TIEMPO Y VENTA: LA INFLUENCIA DEL TIEMPO DE
ESPERA EN LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Diana Gavilán Bouzas

Bajo la dirección del doctor

Mario Martínez Tercero

Madrid, 2014

ISBN: 978-84-697-1278-8

© Diana Gavilán Bouzas, 2004

TIEMPO Y VENTA:

LA INFLUENCIA DEL TIEMPO DE ESPERA EN LA SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO

DIANA GAVILÁN BOUZAS

Director de Tesis: **Dr. D. MARIO MARTÍNEZ TERCERO**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

MADRID 2004

A mis padres,
que siempre han esperado lo mejor de nosotros
y han confiado en que lo conseguiríamos.

A Coti,
de quien siempre espero más.

A Jaime y a Victoria,
a quienes espero no abrumar con mi impaciencia.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo de los años en los que se ha gestado este trabajo, han sido muchas las personas que me han ayudado y me han animado a terminarlo. De todas ellas, deseo destacar a las siguientes.

En primer lugar al Prof. D. Mario Martínez Tercero, por sus explicaciones y correcciones, siempre agudas, siempre acertadas y siempre tan exigentes; al margen del tiempo que me ha dedicado, enseñándome cosas sobre el marketing y la ciencia que me servirán para toda la vida.

En segundo lugar y no menos importante, tengo que agradecer a mis padres... un montón de cosas, la ineludible deuda que todo hijo tiene con sus progenitores; pero en este momento deseo agradecer especialmente la pasión que han despertado en mí por estudiar y saber, una afición alimentada día a día por su ejemplo.

Sin embargo, creo que nunca hubiera terminado este trabajo de no ser por Coti, que desde que me conoció supo entender lo que significaba el tiempo y esta tesis para mí, y tuvo la paciencia de animarme, escucharme y hacerme las preguntas adecuadas para que supiera el camino que debía seguir.

Deseo también agradecer la colaboración de todos los que han participado en las reuniones de grupo: Alfonso, Cris, Elena, Javi, Begoña, Fouad, Helena, Alex, Javier, Mónica, Roberto, Marta, Juan Carlos y Asun.

Y por supuesto a quienes, desde sus respectivas empresas, han hecho posible el trabajo de campo, permitiéndome realizar las encuestas: Antonio Sanjuán de Alcampo, Nieves Prieto del Palacio de Anglona, José Cáceres de Citibank, y al Dr. Nestor Galindo y al Dr. Javier Gavilán de la consulta de otorrinolaringología del Hospital Ruber Internacional. Así como al equipo de encuestadores: Rafa García Silvestre y Elena y Rafa García Suárez, a los que se sumó ocasionalmente Vivi, que siempre encuentra un rato para ayudar a quien lo necesita.

Por último, agradecer a los profesores Ale Smidts y Ad Pruyn de la Universidad de Róterdam la bibliografía suministrada, que de otro modo hubiera sido inaccesible para mí.

A todos ellos, y a quienes aun no estando en esta lista con nombre y apellido han colaborado con su opinión y su apoyo, mi más sincero agradecimiento.

INDICE

Intenciones y limitaciones.....	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO I:	
Investigación documental. Tiempo, espera y conducta el consumidor	9
CAPÍTULO II:	
Una nueva propuesta conceptual: la espera a través de sus efectos.....	178
CAPÍTULO III:	
Hipótesis. Fundamentos del trabajo experimental.....	229
CAPÍTULO IV:	
Material y métodos	252
CAPÍTULO V:	
Resultados	344
CAPÍTULO VI:	
Discusión	439
CAPÍTULO VII:	
Conclusiones.....	474
BIBLIOGRAFÍA	479
APÉNDICES.....	502

CAPÍTULO I:

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. TIEMPO, ESPERA Y CONDUCTA EL CONSUMIDOR.....	9
1. Origen del tiempo cronológico.....	9
1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA PARA LLEGAR AL TIEMPO DE LOS RELOJES.....	10
1.2. EN BUSCA DE LA CONVENCION HORARIA.....	13
2. El tiempo y el consumidor.....	14
2.1. MODELO LINEAL-SEPARABLE.....	18
2.1.1. <i>El tiempo cronológico como recurso. La admisnitracion del tiempo para la maximización de la utilidad</i>	19
2.1.1.1. La teoría económica de la asignación del tiempo	19
2.1.1.2. Algunas limitaciones conceptuales y de aplicación de la teoría económica de la asignación del tiempo	22
2.1.2. <i>Aportaciones psicosociales: la asignación del tiempo</i>	24
2.1.2.1. Algunas limitaciones conceptuales y de aplicación de las aportaciones psicosociales a la explicación de la asignación del tiempo.....	29
2.1.3. <i>Aportaciones psicológicas: la teoría de la orientación temporal</i>	31
2.1.4. <i>Limitaciones del modelo lineal desde la sociología</i>	35
2.2. EL TIEMPO NO LINEAL. MODELO CIRCULAR Y MODELO DE PROCESO	37
2.1.2. <i>Modelo circular</i>	39
2.2.2. <i>Modelo tradicional de procesos</i>	42
2.2.3. <i>Compatibilización entre los modelos temporales</i>	43
3. El tiempo percibido	47
3.1. LA PERCEPCION TEMPORAL. EL TIEMPO QUE SENTIMOS	48
3.1.1. <i>Explicación biológica de la percepción del tiempo</i>	51
3.1.2. <i>Explicación cognitiva de la percepción</i>	53
4. Espera. Concepto y descripción.....	62

4.1. NOCIÓN DE ESPERA Y RETRASO.....	62
4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS SITUACIONES DE ESPERA.....	66
4.2.1. <i>Variables coronométricas</i>	78
5. La experiencia de esperar.....	86
5.1. LAS REGLAS DEL JUEGO DE LAS ESPERAS.....	86
6. Gestión de la espera: variables, relaciones e interacciones.....	95
6.1. ORIGEN CONCEPTUAL DE LA PSICOLOGÍA DE LAS ESPERAS: LA PROPUESTA DE MAISTER.....	96
6.2. VARIABLES CAUSALES.....	100
6.2.1. <i>Variables causales (no controlables)</i>	103
6.2.1.1. Tempo sociocultural.....	103
6.2.1.2. Tempo personal.....	105
6.2.1. <i>Variables causales (parcialmente controlables)</i>	112
6.2.2.1. Ocupación.....	112
6.2.2.1.1. Relaciones e interacciones entre la variable ocupación y la espera.....	118
6.2.2.1.2. Discrepancias.....	120
6.2.2.2. La información.....	122
6.2.2.2.1. Información y percepción del tiempo	123
6.2.2.3. Momento en que tiene lugar la espera.....	130
6.2.2.3.1. Interacciones de la variable momento en que tiene lugar la espera.....	134
6.2.2.4. El proceso de atribución causal.....	139
6.2.2.4.1. Interacciones entre los tipos de causas atribuidas.....	142
6.2.2.4.2. Discrepancias debidas al rol de autor de la atribución	145
6.2.2.5. Equidad en el proceso de tenación	146
6.2.2.5.1. Equidad y disciplina de acceso.....	146

6.2.2.5.2. Equidad, diseño y disciplina de acceso	151
6.2.2.5.3. Interacciones entre la equidad y otras variables consideradas.....	154
6.2.2.6. Valor percibido.....	157
6.2.2.7. Esperar solo o acompañado.....	162
6.2.2.8. Condiciones ambientales	165
7. Conclusiones de la investigación documental	171
7.1. CONCLUSIONES DE LOS ASPECTOS FORMALES	171
7.2. CONCLUSIONES DE LOS ASPECTOS DE CONTENIDO	174

CAPÍTULO II:

UNA NUEVA PROPUESTA CONCEPTUAL: LA ESPERA A TRAVÉS DE SUS EFECTOS.....	178
8. Conceptos relativos al efecto inmediato de la espera	178
8.1. NECESIDAD DE UN NUEVO CONCEPTO: ESPERA ACEPTABLE.....	181
8.1.1. Antecedente de la aceptabilidad de la espera	183
8.1.2. Espera aceptable: definición y estructura.....	185
8.1.2.1. Anatomía del concepto	186
8.1.2.2. Enfoque integrador de las variables causales de la espera aceptable	188
8.1.3. Espera aceptable: caracterización	198
8.2. EFECTOS NEGATIVOS: ANSIEDAD, INCERTIDUMBRE Y DESUTILIDAD.....	212
8.2.1. El coste de esperar: enfoque cuantitativo.....	213
8.2.2. El coste de esperar: enfoque psicológico	214
8.2.2.1. El coste psicológico conceptualizado como coste de desutilidad	217

8.2.3. <i>Repercusiones sobre la evaluación de la calidad percibida</i>	218
8.3. CONSECUENCIAS FAVORABLES: CUANDO ESPERAR MEJORA LA CALIDAD PERCIBIDA	221
9. Conceptos relativos al efecto emocional de la espera	227

CAPÍTULO III:

HIPÓTESIS. FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL	229
10. Proceso de definición de las hipótesis	229
10.1. HIPÓTESIS TEÓRICA	230
10.2. HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDAS A LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA	236
10.3. HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDAS A LA CARACTERIZACIÓN DE LA ESPERA ACEPTABLE	247

CAPÍTULO IV:

MATERIAL Y MÉTODO	252
11. Material	252
11.1. MATERIALES EMPLEADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO I	235
11.1.1. <i>Etapas cualitativa de la investigación</i>	253
11.1.2. <i>Etapas cuantitativa de la investigación</i>	256
11.2. MATERIALES EMPLEADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO 2	271
11.3. MATERIALES INFORMÁTICOS EMPLEADOS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO	272
12. Método	273
12.1. EL MÉTODO EN EL TRABAJO DE CAMPO I	273

12.1.1. <i>Procedimiento exploratorio</i>	273
12.1.2. <i>Procedimiento de la investigación cuantitativa</i>	286
12.1.2.1. Selección de los servicios	287
12.1.2.2. Diseño de cuestionarios	302
12.1.2.3. Depuración de los cuestionarios.....	306
12.1.2.4. Recogida de información. Trabajo de campo	308
12.1.2.5. Depuración de los cuestionarios cumplimentados	310
12.1.2.6. Codificación de las preguntas abiertas.....	311
12.1.2.7. Tabulación de los cuestionarios en soporte papel	318
12.1.2.8. Tabulación de cuestionarios en soporte informático	320
12.1.2.9. Métodos para la contrastación de la hipótesis básica. La medición de los efectos	326
12.1.2.9.1. Medición de los efectos: efecto de la espera antes de la prestación (Eet_1).....	327
12.1.2.9.2. Medición de los efectos: efecto final de la espera (Eet_2)	328
12.1.2.9.3. Predisposición genérica a las esperas (AB).....	335
12.2. <i>EL MÉTODO EN EL TRABAJO DE CAMPOS 2</i>	338
12.2.1. <i>Fundamentos teóricos a favor de la metodología de recogida de información basada en escenarios</i>	339
12.2.1.1. Diseño del cuestionario de escenarios	341
12.2.1.2. Depuración de cuestionario de escenarios.....	341
12.2.1.3. Procedimiento de aplicación del cuestionarios de escenarios	342

CAPÍTULO V:

RESULTADOS	345
13. Resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis básicas.....	345
13.1. HIPÓTESIS BÁSICAS REFERIDAS A LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE LA HIPÓTESIS TEÓRICA	345
13.1.1. <i>Hipótesis básica 1: sobre la relación entre duración objetiva y efecto de la espera</i>	345
13.1.2. <i>Hipótesis básica 2: sobre la valoración abstracta de esperar</i>	353
13.1.3. <i>Hipótesis básica 3: sobre la relación entre coste de oportunidad y sensación de prisa</i>	354
13.1.4. <i>Hipótesis básica 4: sobre el efecto de no esperar</i>	356
13.1.5. <i>Hipótesis básica 5: relación entre contexto, urgencia temporal y efecto de la espera</i>	360
13.1.6. <i>Hipótesis básica 6: sobre la relación entre actividad, estimación de duración y efecto de la espera</i>	366
13.1.7. <i>Hipótesis básica 7: sobre la relación entre exclusividad y efecto de la espera</i>	380
13.1.8. <i>Hipótesis básica 8: sobre la relación entre valor atribuido y efecto de la espera</i>	396
13.1.9. <i>Hipótesis básica 9: sobre la relación entre espera prevista, valor atribuido y efecto de la espera</i>	403
13.1.10. <i>Hipótesis básica 10: sobre la relación entre la atribución causal y el efecto de la espera</i>	404
13.1.11. <i>Hipótesis básica 11: sobre la relación entre la proporción de la espera respecto a la prestación y el efecto de la espera</i>	407
13.2. Hipótesis básicas referidas a la caracterización de la espera aceptable	410
13.2.1. <i>Hipótesis básica 12: la aceptación de la espera varía según el servicio</i>	410
13.2.2. <i>Hipótesis básica 13: la espera aceptable (verbalizada) es una norma basada en la experiencia</i>	414
13.2.3. <i>Hipótesis básica 14: caracterización de la espera aceptable</i>	419

13.3. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS BÁSICAS.....	423
14. Hallazgos: generalizaciones empíricas consecuencia de la investigación	427
14.1. HALLAZGOS EN RELACIÓN CON LA DURACIÓN PERCIBIDA.....	427
14.1.1. <i>La formación agudiza la exactitud de la estimación de duración</i>	427
14.1.2. <i>La fuente del caso se relaciona con la duración estimada</i>	429
14.1.3. <i>Aprobar o reprobar la queja no depende de la duración percibida</i>	431
14.1.4. <i>Las personas satisfechas subestiman la duración</i>	432
14.1.5. <i>Variables cronométricas y efectos de la espera</i>	433
14.1.6. <i>Tiempo subjetivo: el resultado de la transformación del estímulo objetivo en sensación</i>	434
14.1.7. <i>Otros aspectos relacionados con la duración estimada</i>	435
14.2. HALLAZGOS RELACIONADOS CON LA URGENCIA TEMPORAL	437
14.3. HALLAZGOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE ATRIBUCIÓN CAUSAL.....	438

CAPÍTULO VI:

DISCUSIÓN	439
15. Resultados frente a resultados	440
16. El estado actual de la cuestión: certeza, contrastación o refutación de la hipótesis teórica.....	461
17. Conclusiones normativas: la extensión del teoría a la aplicación práctica.....	465
18. Propuesta para futuras investigaciones.....	469

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES.....	474
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA 479**APÉNDICES****APÉNDICE I: REUNIONES DE GRUPO 501**

Lugares en los que se suele tener que esperar	502
La insatisfacción con las esperas como fruto de la forma de vida de en las ciudades.....	503
Esperando. Impresiones y opiniones por sectores de actividad	504
Sensación de esperar y mecanismos de defensa.....	513
Efectos de la espera.....	519

APÉNDICE II: CUESTIONARIO Y FORMULARIOS DE TRABAJO..... 531

Cuestionario C1.- Modelo de preselección de individuos para la reunión de grupo	532
Cuestionario C2.- Modelo general para el estudio de situaciones de espera	534
Cuestionario C2-1.- COMERCIOS (Cajas de salida de hipermercados)	536
Cuestionario C2-2.- SERVICIO SANITARIOS (Consultas médicas privadas).....	538
Cuestionario C2-3.- ENTIDADES BANCARIAS (Caja).....	540
Cuestionario C2-4.- RESTAURANTES (Espera antes de acceder a la mesa)	542
Cuestionario C3.-Variables Ambientales	544
Formulario 1.-Cuadro estándar de tabulación de Variables Ambientales.....	545
Formulario 2.-Cuadro estándar de tabulación de preguntas abiertas	546
Cuestionario C-4.-ESCENARIOS	547

APÉNDICE III: INSTRUCCIONES DEL TRABAJO DE CAMPO 551

a) Condiciones generales del trabajo de campo	552
b) Instrucciones para realizar las encuestas	553

b.1.) Casos sin espera	554
b.2.) Selección de los casos	554
b.3.) El equipo del encuestador	554
c) Instrucciones para rellenar el cuestionario.....	556

APÉNDICE IV: TABULACIÓN Y CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS ABIERTAS 557

Pregunta abierta 1: En su OPINIÓN, cuál ha sido la causa de la espera	558
Pregunta abierta 2 : Esperar en (servicio donde se realiza la encuesta) es	559
Pregunta abierta 3: Esperar en cualquier lugar es.....	561
Pregunta abierta 4: Cuando tengo que esperar siento	562
Pregunta abierta 5: Cuando espero en (servicio donde se realiza la encuesta) la gente... ..	563
Pregunta abierta 6: La mejor forma de esperar es... ..	565
Pregunta abierta 7: En no me molesta esperar porque	566
Pregunta abierta 8: Si otra persona que hubiera esperado el mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera ¿Cómo le parecería esa conducta?.....	567

GRÁFICOS

CAPÍTULO I : INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. TIEMPO, ESPERA Y CONDUCTA EL CONSUMIDOR.....	9
Gráfico 1: Marco de trabajo para las decisiones de asignación de tiempo. Paradigma temporal Fuente: J. Hornik (1981, p. 409).....	27
Gráfico 2: Versiones del modelo de Engel, Kollab y Blackwell (1968).	45
Gráfico 3: Concepto de espera y retraso.....	63
Gráfico 4: Cadena de esperas y retrasos.....	64
Gráfico 5: Intervalo de cortesía en la espera.....	83
Gráfico 6: Variable cronológicas. Representación e interrelaciones (Elaboración propia a partir de Smidts y Pruyn (1996)).	85
Gráfico 7: Variables que intervienen en la evaluación de la espera. (Elaboración propia a partir de Maister 1985; Pruyn y Smidts 1993; Taylor 1995).....	102
Gráfico 8: Relaciones de la variable presión temporal (Elaboración propia).	111
Gráfico 9: Interacciones de la variable ocupación (Elaboración propia).	120
Gráfico 10-1: Función del coste psicológico total de un periodo de espera. Fuente: E. Osuna (1985, p. 95).....	124
Gráfico 10-2: Efectos de la información, en función del momento en que llega al sujeto. Fuente: E. Osuna(1985, p. 97).	126
Gráfico 11: Interacciones de la variable momento (Elaboración propia).	137
Gráfico 12: Secuencia de efectos en la atribución causal. Fuente: Elaboración propia a partir de Weiner (1980).	140
Gráfico 13: Comportamiento de la variable justicia-equidad (Elaboración propia).	157
Gráfico 14: Relación entre la espera y el valor atribuido al servicio (Elaboración propia).	161

Gráfico 15: Comportamiento del entorno con relación a la espera (Elaboración propia).....	167
CAPÍTULO II : UNA NUEVA PROPUESTA CONCEPTUAL: LA ESPERA A TRAVÉS DE SUS EFECTOS.....	178
Gráfico 16: Posibles efectos de la espera (Elaboración propia).....	180
Gráfico 17: Morfología del tiempo aceptable de espera (Elaboración propia).	197
Gráfico 18: Distribución normal de la espera.	200
Gráfico 19: Proceso lineal-secuencial hacia la intención de compra. (Elaborado a partir de Cronin y Taylor 1992).....	206
Gráfico 20: Asimetría en la evaluación de resultados de acontecimientos (Elaboración propia a partir de Tversky y Kahneman (1979) y Antonides, Verhoef y Van Aalst (2000).	208
Gráfico 21: Asimetría en la evaluación de resultados de acontecimientos (Elaboración propia a partir de Woodruff y col. 1983, p. 300).....	209
Gráfico 22: Evolución de la intensidad de estrés durante la espera. Fuente: Osuna (1985).	217
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS. FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL.....	229
Gráfico 23: Protocolo de demanda.....	235
Gráfico 24: Relaciones establecidas en H6.....	242
CAPÍTULO IV: MATERIAL Y MÉTODO.....	252
Gráfico 25: Histograma de la duración de las esperas. Total muestra.....	263
Gráfico 26-1: Histograma de la duración de las esperas. Comercios.	265
Gráfico 26-2: Histograma de la duración de las esperas. Consultas médicas.....	267

Gráfico 26-3: Histograma de la duración de las esperas. Banca.....	268
Gráfico 26-4: Histograma de la duración de las esperas. Restaurante.....	270
Gráfico 27: Desarrollo de la reunión de grupo (Fuente: Welch, J.L. (1985, p. 247).....	275
CAPÍTULO V: RESULTADOS	344
Gráfico 28: Gráfico de cotizaciones de los tiempos de espera aceptable por servicios.....	416
Gráfico 29: Diferencias significativas entre los tiempos medios de espera aceptable por servicios.....	418
Gráfico 30-1: Valores medios de las diferencias entre tiempo aceptable medio por servicio y tiempo objetivo, para cada forma de la variable efecto.....	422
Gráfico 30-2: Valores medios de las diferencias entre tiempo previsto y tiempo percibido, para cada forma de la variable efecto.	423
Gráfico 31: Estimación de la duración y nivel de formación.....	430
Gráfico 32: Representación de la media de la estimación de la duración por servicio de procedencia.	431
Gráfico 33: Representación de la media de la estimación (sobre o sub.) de la duración por nivel de satisfacción.	434
Gráfico 34: Representación de la media de la estimación (sobre o sub.) de la duración por la duración total de la transacción.....	437

TABLAS

CAPÍTULO I : INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. TIEMPO, ESPERA Y CONDUCTA EL CONSUMIDOR..... 9

Tabla 1: Duración de los ciclos de vida del producto. Ph. Kotler (1998, p. 299).....41

Tabla 2: Resumen del análisis descriptivo de las situaciones de espera.....77

Tabla 3: Componentes y definición de la Escala Likert elaborada por Landy, Rastegary, Thayer y Colvin (1991, p. 649)..... 109

Tabla 4: Marketing Lab, 1994. Recopilado por Kostecki (1996, p. 301)..... 118

Tabla 5: Estudios sobre el efecto de la información en la duración percibida y la evaluación de la espera. 129

Tabla 6: Relaciones entre las variable momento y adyacentes..... 138

Tabla 7: Relación de artículos publicados en revistas académicas de marketing sobre esperas (Elaboración propia)..... 172

Tabla 8: Nacionalidad de los autores de artículos sobre esperas (Elaboración propia)..... 173

Tabla 9: Teorías relacionadas con la espera y su efecto en el consumidor (Elaboración propia)..... 176

CAPÍTULO II : UNA NUEVA PROPUESTA CONCEPTUAL: LA ESPERA A TRAVÉS DE SUS EFECTOS..... 178

Tabla 10: Resumen de las variables explicativas de la duración aceptable de la espera sometidas a contrastación en artículos experimentales (Elaboración propia)..... 187

Tabla 11: Diferentes efectos favorables de la espera, desde la perspectiva de la empresa y el cliente (Elaboración propia). 223

Tabla 12: Lista de espera de artículos de moda (Elaboración propia partir de la información obtenida en los puntos de venta Sephora y en la web www.muaworld.com) 226

Tabla 13-1: Manifestaciones de insatisfacción (Elaboración propia).....	227
Tabla 13-2: Manifestaciones de satisfacción (Elaboración propia).....	228
 CAPÍTULO III: HIPÓTESIS. FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL	229
Tabla 14: Relación entre los valores de Ee y el estado emocional del sujeto.....	234
 CAPÍTULO IV: MATERIAL Y MÉTODO	252
Tabla 15: Correspondencias entre el porcentaje de respuestas afirmativas y los niveles de urgencia temporal de los sujetos encuestados.....	253
Tabla 16: Resumen de datos de la preselección.....	254
Tabla 16-1: Individuos seleccionados para la reunión de grupo A.....	255
Tabla 16-2: Individuos seleccionados para la reunión de grupo B.....	255
Tabla 17: Resumen del trabajo de campo.....	259
Tabla 18: Distribución de las encuestas realizadas por servicios.....	259
Tabla 18-1: Distribución de las muestras por sexo.....	260
Tabla 18-2: Distribución de las muestras por edad.....	260
Tabla 18-3: Distribución de las muestras por formación.....	261
Tabla 18-4: Distribución de las muestras por ocupación.....	261
Tabla 18-5: Distribución de las muestras por acompañantes.....	262
Tabla 18-6: Distribución de las muestras por la duración de la espera.....	262
Tabla 18-7: Valores descriptivos de las esperas observadas. Total muestra.....	263

Tabla 19-1: Valores descriptivos de las esperas observadas. Comercios.....	265
Tabla 19-2: Valores descriptivos de las esperas observadas. Consultas médicas.....	266
Tabla 19-3: Valores descriptivos de las esperas observadas. Banca.....	268
Tabla 19-4: Valores descriptivos de las esperas observadas. Restaurante.....	269
Tabla 20-1: Matriz de datos <i>Trabajo de Campo 1</i>	270
Tabla 20-2: Matriz de datos <i>Trabajo de Campo 2</i>	272
Tabla 21-1: Clasificación de los servicios por la naturaleza de la transacción (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 12).....	289
Tabla 21-2: Clasificación de los servicios por el tipo de relación entre cliente y suministrador (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 12).....	291
Tabla 21-3: Clasificación de los servicios por el grado de personalización (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p.15).....	292
Tabla 21-4: Clasificación de los servicios por el grado de fluctuación (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 17).....	293
Tabla 21-5: Clasificación de los servicios por la forma de suministro (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 18).....	294
Tabla 22: Perfil de las características de los servicios vinculadas con la espera.....	296
Tabla 23-1: Estructura porcentual del PIB a precios de mercado. Serie contable 1995-2000 (Fuente: Elaboración propia a partir de Contabilidad Nacional del INE 1997).....	298
Tabla 23-2: Cuenta de Producción y Explotación por ramas de actividad 1997 (Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).....	299
Tabla 23-3: Remuneración de los asalariados por ramas de actividad 1997 (Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).....	300

Tabla 23-4: Empleo asalariado por ramas de actividad (Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).....	301
Tabla 23-5: Clasificación del gasto en consumo final de los hogares por finalidades (Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).....	301
Tabla 24-1: Codificación de la pregunta: Atribución causal abierta.....	312
Tabla 24-2: Codificación de las preguntas abiertas: Actitudes frente a la espera.	313
Tabla 24-3: Codificación de la pregunta abierta: Sentimientos asociados a la espera.	314
Tabla 24-4: Codificación de la pregunta abierta: Actitudes frente a los clientes en espera.....	315
Tabla 24-5: Codificación de la pregunta abierta: Condiciones óptimas de espera.....	315
Tabla 24-6: Codificación de la pregunta abierta: Lugares adecuados de espera.....	317
Tabla 24-7: Codificación de la pregunta abierta: Predisposición ante una posible queja.....	318
Tabla 25: Formato de las variables de la matriz de datos del Trabajo de Campo I.....	326
Tabla 26: Clusters correspondientes a la variable Eet_1	328
Tabla 27-1: Clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para comercios y banca.	329
Tabla 27-2: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para comercios y banca.....	329
Tabla 27-3: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para comercios y banca.....	330
Tabla 27-4: Clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para consultas médicas y restaurantes.....	331

Tabla 27-5: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para consultas médicas y restaurantes.....	331
Tabla 27-6: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet_2 obtenida para consultas médicas y restaurantes.....	332
Tabla 27-7: Clusters correspondientes a la variable Eet_2	332
Tabla 27-8: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet_2	333
Tabla 27-9: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet_2	333
Tabla 27-10: Correlaciones no paramétricas entre las diversa formas de la variable Eet_2	334
Tabla 27-11: Resumen del perfil de las variable Eet_1 y Eet_2	335
Tabla 28-1: Centros finales de los clusters correspondientes a la variable AB.....	336
Tabla 28-2: Distancia entre los centros de los clusters de la variable AB.	337
Tabla 28-3: ANOVA de las variables participantes en la formación de los clusters de la variable AB.	338
Tabla 29: Fundamentos de los escenarios.....	341
CAPÍTULO V: RESULTADOS	344
Tabla 30-1: Coeficiente de correlación tau-b de Kendall entre el tiempo de espera y el efecto de la espera.	346
Tabla 30-2: Coeficiente de correlación rho de Spearman entre el tiempo de espera y el efecto de la espera	346
Tabla 31-1: Test de la igualdad de la media en los grupos [A.D.-I]	347
Tabla 31-2: Test de Box [A.D.-I].....	348
Tabla 31-3: Probabilidad inicial de los grupos [A.D.-I].....	348

Tabla 31-4: Clasificación del los resultados [A.D.-1].....	349
Tabla 31-5: Test de la igualdad de la media en los grupos [A.D.-2]	350
Tabla 31-6: Test de Box [A.D.-2].....	350
Tabla 31-7: Variable incorporada en el modelo en el primer paso del proceso de selección [A.D.-2]	351
Tabla 31-8: Probabilidad inicial de los grupos [A.D.-2].....	351
Tabla 31-9: Clasificación del los resultados [A.D.-1].....	352
Tabla 31-10: Comparación de los análisis discriminantes con diferentes procedimientos.	353
Tabla 32-1: Distribución de frecuencias observadas y teóricas de la pregunta abierta: <i>Esperar es...</i>	354
Tabla 32-2: Test estadístico de la distribución de las respuestas.....	354
Tabla 33-1: Tabulación cruzada de la Actitud general hacia la espera y la Sensación de prisa.....	355
Tabla 33-2: Test Chi-cuadrado de asociación entre variables	355
Tabla 33-3: Medidas se simetría de la asociación entre Actitud general hacia la espera y Sensación de prisa.....	356
Tabla 34-1: Tabulación cruzada de la espera y el efecto en t_1	356
Tabla 34-2: Tabulación cruzada de la espera percibida y el efecto en t_1	358
Tabla 34-3: Tabulación cruzada de la espera objetiva, percibida y el efecto en t_1	359
Tabla 35-1: Test binomial de la Sensación de prisa por duración de la espera y tipo de servicio	362
Tabla 35-2: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en comercios.....	362
Tabla 35-3: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en consultas médicas.....	363

Tabla 35-4: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en banca.....	363
Tabla 35-5: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en restaurantes.....	363
Tabla 35-6: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 8.	364
Tabla 35-7: Orden expresado por los encuestados para los sujetos del escenario 8.....	365
Tabla 36-1: Test binomial de la sensación de prisa y los cambios de postura.....	367
Tabla 36-2: Test binomial de la sensación de prisa y ocupación.	367
Tabla 36-3: ANOVA de la estimación de duración respecto a la lectura.	368
Tabla 36-4: Comparación de las medias de las estimaciones por tipos de actividad.....	369
Tabla 36-5: Categorías para el test Kruskal-Wallis.....	370
Tabla 36-6: Valores estadísticos del test Kruskal-Wallis para la variable independiente ordinal de la estimación.....	371
Tabla 36-7: Categorías para el test Kruskal-Wallis.....	371
Tabla 36-8: Valores estadísticos del test Kruskal-Wallis para la variable independiente ordinal de la estimación.....	372
Tabla 36-9: Tabulación cruzada de la estimación y la evaluación inmediata de la espera.....	373
Tabla 36-10: Estadísticos Chi cuadrado de la asociación entre la estimación y la evaluación inmediata de la espera en cada segmento de la muestra.....	374
Tabla 36-11: Estadísticos indicadores de la dirección de la asociación entre las variables ordinales estimación y la evaluación inmediata de la espera en cada segmento de la muestra.....	374
Tabla 36-12: Tabulación cruzada de la estimación y la evaluación final de la espera.....	375

Tabla 36-13: Estadísticos Chi cuadrado de la asociación entre la estimación y la evaluación final de la espera en cada segmento de la muestra.....	376
Tabla 36-14: Estadísticos indicadores de la dirección de la asociación entre la estimación y la evaluación final de la espera en cada segmento de la muestra.....	376
Tabla 36-15: Tabulación cruzada de la utilidad (actividad) y el efecto (dicotomizado) de la espera en t1.....	378
Tabla 36-16: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 36-15.....	378
Tabla 36-17: Tabulación cruzada de la utilidad (actividad) y el efecto (dicotomizado) de la espera en t2.....	378
Tabla 36-18: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 36-17.....	379
Tabla 37-1: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos y el efecto (dicotomizado) de la espera en t1.....	380
Tabla 37-2: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 37-1.....	381
Tabla 37-3: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x efecto (dicotomizado) de la espera en t2.....	382
Tabla 37-4: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 37-3.....	382
Tabla 37-5: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x el efecto (dicotomizado) de la espera en t2 x espera percibida.....	383
Tabla 37-6: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x el efecto (dicotomizado) de la espera en t2 x espera objetiva.....	383
Tabla 37-7: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 9.....	384
Tabla 37-8: Test Chi cuadrado del escenario 7.....	386
Tabla 37-9: Test Binomial del escenario 7 para la proporción $p=.49$	387

Tabla 37-10: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 1.....	388
Tabla 37-11: Test Chi cuadrado del escenario 1.....	389
Tabla 37-12: Test Binomial del escenario 1 para la proporción $p=.5$	389
Tabla 37-13: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 2a.....	390
Tabla 37-14: Test Chi cuadrado del escenario 2a.....	391
Tabla 37-15a: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 3 (pregunta 1).	391
Tabla 37-15b: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 3 (pregunta 2).	391
Tabla 37-16: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 5.....	392
Tabla 37-17: Test Chi cuadrado del escenario 5.....	393
Tabla 37-18: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 10.....	394
Tabla 37-19: Test Chi cuadrado del escenario 10.....	394
Tabla 37-20: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 8.....	395
Tabla 37-21: Test Chi cuadrado del escenario 10.....	395
Tabla 38-1: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 2b.	397
Tabla 38-2: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 3c.....	398
Tabla 38-3: Test Binomial del escenario 3, opción c, para la proporción $p=.5$	398
Tabla 38-4: Tabulación cruzada de los resultados del escenario 2.....	399
Tabla 38-5a: Test Chi cuadrado a partir de la tabulación cruzada de los resultados del escenario 2.....	400

Tabla 38-5b: Medidas de simetría del Test Chi cuadrado a partir de la tabulación cruzada de los resultados del escenario 2	400
Tabla 38-6: Tabulación cruzada de los resultados del escenario 3.....	401
Tabla 39-1: Distribución de frecuencias de las respuestas del escenario 6.....	403
Tabla 39-2: Test chi cuadrado de las respuestas del escenario 6.....	404
Tabla 40-1: Tabulación cruzada de la confirmación de la expectativa de duración de la espera por la duración percibida con la causa de espera atribuida y el efecto final en t_2	405
Tabla 40-2a: Test chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2	406
Tabla 40-2b: Medidas direccionales de asociación a partir del test chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2	406
Tabla 40-2c: Medidas de simetría partir del test chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2	407
Tabla 41-1: Valores de la transformación ordinal de la variable porcentaje del tiempo en espera.....	408
Tabla 41-2: Distribución de frecuencias del cruce: porcentaje del tiempo en espera x efecto de la espera a finalizar el servicio.....	409
Tabla 41-3: Valores del test Chi cuadrado del cruce: porcentaje del tiempo en espera x efecto de la espera a finalizar el servicio.....	409
Tabla 42-1: ANOVA del tiempo de espera en el efecto de la espera en t_1	410
Tabla 42-2: Test de muestras independientes de la influencia del tiempo de espera en la evaluación de la espera en t_1	411
Tabla 42-3: ANOVA del tiempo de espera en el efecto de la espera en t_2	412

Tabla 42-4a: Estimación de los componentes de la varianza con el método ANOVA (Suma de cuadrados tipo III) para la variable dependiente efecto de la espera en t_i	412
Tabla 42-4b: Varianzas estimadas con el método ANOVA (Suma de cuadrados tipo III) para la variable dependiente efecto de la espera en t_i	412
Tabla 42-5: Procedencia del caso x efecto de la espera en t_i para sujetos que han esperado hasta 5 minutos.....	413
Tabla 42-6: Valores del test Chi cuadrado del cruce: procedencia del caso x efecto de la espera en t_i para sujetos que han esperado hasta 5 minutos.....	414
Tabla 43-1a: Test no paramétrico de la mediana de la espera aceptable entre los casos procedentes de diversos servicios.....	415
Tabla 43-1b: Test Chi cuadrado de la diferencia de la mediana de los tiempos de espera aceptables entre los servicios seleccionados.....	415
Tabla 43-2: Tiempos medios de espera aceptable por servicio.....	416
Tabla 43-3: Test de homogeneidad de la varianza.....	416
Tabla 43-4: ANOVA del tiempo de espera aceptable entre los servicios del estudio.....	417
Tabla 43-5: Procedimiento Post Hoc de la menor diferencia significativa para verificar las diferencias entre grupos.....	418
Tabla 44-1: Tabulación cruzada de la variable Rnbe_to x dicotomización del efecto de la espera	419
Tabla 44-2 : Comparación de los ANOVA resultantes de la diferencia entre tiempo previsto y percibido, y tiempo aceptable y objetivo.....	420
Tabla 44-3: Medidas de asociación lineal y no lineal entre las variables.....	421
Tabla 45: Resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis básicas.....	427
Tabla 46-1: Valores descriptivos de la diferencia entre la duración objetiva y la estimación de duración segmentada por nivel de formación.....	429

Tabla 46-2: ANOVA de las diferencias entre la duración objetiva y la estimada por nivel de formación.....	429
Tabla 46-3: Medidas de asociación lineal y no lineal entra las variables.....	429
Tabla 47-1: Media de la diferencia entre la duración de la espera y la estimación efectuada por el encuestado segmentado por servicios de procedencia.....	431
Tabla 47-2: ANOVA de las diferencias en la estimación por servicio de procedencia	431
Tabla 47-3: Tabulación cruzada del nivel de formación y la procedencia del caso.....	432
Tabla 47-4: Valor de Chi cuadrado sobre la asociación entre nivel de formación y la procedencia del caso	432
Tabla 48-1: Media de la diferencia entre la duración de la espera y la estimación efectuada por el encuestado segmentada por nivel de satisfacción con la experiencia vivida en el servicio.....	433
Tabla 48-2: ANOVA de las diferencias en la estimación por niveles de satisfacción.....	433
Tabla 48-3: Medidas de asociación entre la estimación de la duración y la satisfacción con el servicio.....	434
Tabla 49: Significatividad de la diferencia entre los valores medios de cada forma de la variable dicotómica efecto de la espera.....	435
Tabla 50-1: Correlación entre tiempo objetivo y tiempo de percibido	435
Tabla 50-2: Correlación entre tiempo objetivo y tiempo de percibido segmentada por servicios.....	436
Tabla 51: Valores de la tabulación cruzada y la correlación de la Sensación de prisa con la Interpretación de la queja, el efecto de la espera y la predisposición a la espera.....	438
Tabla 52: Distribución de frecuencias obtenida en la pregunta sobre atribución causal cerrada.....	439

CUADROS

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN.....	439
Cuadro 1: Hipótesis básicas 1a.....	442
Cuadro 2: Hipótesis básica 1b.....	442
Cuadro 3: Hipótesis básica 2.....	445
Cuadro 4: Hipótesis básica 3.....	447
Cuadro 5: Hipótesis básica 5.....	448
Cuadro 6: Hipótesis básica 6a.....	450
Cuadro 7: Hipótesis básica 6b.....	451
Cuadro 8: Hipótesis básica 6c.....	453
Cuadro 9: Hipótesis básica 6d.....	455
Cuadro 10: Hipótesis básica 11.....	459

INTENCIONES Y LIMITACIONES

La presente tesis doctoral desea ser un trabajo científico.

La razón que impulsa este deseo no nace en la convicción de que el marketing sea una ciencia, luego debamos actuar así por norma; tampoco reside en la creencia de que el conocimiento científico sea más veraz que el que no lo es. El motivo que nos ha impulsado a adoptar este enfoque y no otro, es la elección voluntaria de que así sea.

Ahora bien, una vez adoptamos esa decisión, hemos puesto todo nuestro empeño, ilusión y dedicación, en ser estrictos seguidores de la metodología a la que deben someterse los trabajos que aspiran a la calificación de científicos.

El seguimiento del método científico es asequible a cualquier investigador en el nivel conceptual o de enfoque, puesto que todo depende del tipo de razonamiento seguido.

Sin embargo, para llegar hasta el final y poder afirmar que una hipótesis teórica está contrastada, hace falta disponer de materiales sólidos (estadísticamente representativos) que permitan la verificación solvente de las hipótesis básicas formuladas.

Sabemos que en este punto la falta de medios económicos para disponer de verdaderas muestras aleatorias y representativas de la población es un inconveniente, que en nuestro caso sólo hemos podido tratar de disimular depurando los instrumentos de recogida de datos.

INTRODUCCIÓN

*"A day full of waiting, of unsatisfied desire for change,
will seem a small eternity"*
William James, 1891

Tenemos sed de tiempo. Sabemos la cantidad que ya hemos consumido, pero al contrario de lo que nos sucede con otros recursos, cuando nos enfrentamos al tiempo, la cantidad disponible es siempre un interrogante. ¿Cómo podemos administrar aquello de lo que no sabemos cuánto disponemos? ¿Cómo debemos afrontar su consumo? El tiempo rodea de interrogantes al ser humano, con la única certeza de su limitación, su consumo constante, y su avance inexorable. Cada instante inaprensible e irreplicable sólo puede ser recuperado por la memoria, pero nuestra memoria es pasado, un tiempo que ya ocurrió y que nunca volverá.

La vida es el avance del tiempo, la sucesión de acontecimientos que ordenamos en un esquema artificial al que por acuerdo llamamos tiempo.

No nos debe extrañar que algo tan unido a la existencia del hombre, haya sido el foco de atención de todas las disciplinas a lo largo y ancho de su historia. A la filosofía le ha interesado su extraña naturaleza: Kant define el tiempo como "una forma universal del intelecto", y Leibnitz como "una oscura y confusa imagen de fondo que determina el orden de los acontecimientos", para Descartes el tiempo es como una cadena, una repetida alternancia de los estados de ser y de no ser, pero Bergson rechaza este atomismo y entiende el tiempo como un continuo, Husserl, Meleau-

Ponty, Kummel..., junto a otros, necesitaron acercarse al tiempo para entender al hombre.

La física y la astronomía también acuden al tiempo para su medición exacta y en consecuencia su definición es la “medición del movimiento de la Tierra a través del espacio”; la literatura se ha servido del tratamiento del tiempo para desarrollar los argumentos de muchas de sus novelas¹ y ensayos... Al mundo empresarial le ha preocupado la optimización de su empleo como recurso para maximizar el beneficio, a los atletas les sirve como patrón de medida de sus habilidades, y la psicología ha centrado su atención en la forma que tiene el individuo de percibir, y sentir éste complejo y multidimensional fenómeno que condiciona la existencia de todos los seres vivos. El tiempo es la vida. Cuando él se agota, se nos acaba la vida.

Y el marketing, unido a la naturaleza del ser humano para explicar y predecir los patrones de la conducta de compra y consumo, no ha podido escapar a esta preocupación en la vertiente que le afecta. La investigación de la influencia de la variable temporal en el comportamiento del consumidor, es un campo extenso al que pocos se han acercado todavía (Schary 1971, p. 50). Intentar establecer la unión entre el significado individual, cultural y social, que damos al tiempo con la previsión de nuestros actos de compra, es un interrogante que todavía tiene abierto el marketing y al que tendrá que dar respuesta. E incluso, si se prefiere un punto de vista menos filosófico y más práctico, comprender cómo, análogo al gasto monetario ampliamente estudiado, el consumidor desarrolla patrones de gasto del tiempo, a los que se ha prestado mucha menos atención. Los productos son elegidos por el coste de tiempo que entrañan, además de por su precio, cualidades, características, o por la imagen creada a través de la comunicación. Por ello el tiempo debe ser un elemento explícito de la estrategia de marketing.

Pero el propósito de nuestro trabajo es menos ambicioso. Inevitablemente nos preocupa lo que significa el tiempo para el consumidor, y hemos partido del acercamiento a los avances realizados por sociólogos, psicólogos y economistas, pero

¹ La relación de novelas centradas en un tratamiento particular del tiempo, ya sea dilatándolo, comprimiéndolo o desplazándose libremente de presente a pasado o a futuro, sería inabarcable. Basta con citar algunos ejemplos de las más destacadas por su aportación a la literatura universal o por su difusión como “Ulises” de James Joyce, “En busca del tiempo perdido” de Marcel Proust, “La máquina del tiempo” de H.G. Wells, “La vuelta al mundo en 80 días” de Julio Verne...

no con la intención de detenernos ahí, sino de emplear estas nociones como introducción para el estudio de una situación concreta: *la influencia del tiempo de espera en las transacciones de los servicios*.

Se trata, sin duda, de una fracción mínima, parcial, y probablemente de conclusiones también muy limitadas para el marketing, pero creemos que desde la posición en que nos encontramos no sería realista pretender abarcar objetivos más ambiciosos. Además, la experiencia que con los años vamos adquiriendo en el contacto con las organizaciones de servicios, nos hace intuir que todavía hace falta ayuda para resolver los problemas concretos que éstas afrontan día tras día.

Existe una evidente unanimidad en torno a la idea de que esperar es desagradable², molesto, ingrato, poco satisfactorio para el cliente... Numerosos adjetivos se pueden emplear para calificar esa circunstancia que se presenta de forma tan repetida y usual en nuestras vidas. El problema es grave, si como McMahon (2001), consideramos que el tiempo no es un recurso escaso, es el recurso escaso.

Un estudio publicado por el diario soviético Pravda durante los años 80, calculaba que los ciudadanos soviéticos perdían 37 mil millones de horas al año en colas para comprar alimentos u otros artículos de primera necesidad. Paralelamente, en Estados Unidos, 200 millones de personas empleaban aproximadamente 30 minutos al día en colas, lo que supone 37 mil millones de horas al año (Morrow 1984, p. 41). A lo largo de la vida en una sociedad desarrollada, sobre un promedio de existencia de 75 años, empleamos sólo 4,4 meses haciendo deporte o 6,9 meses leyendo, mientras que 5 años transcurren en esperas y 7,5 años se destinan al trabajo³.

Esta circunstancia, por sus connotaciones negativas, es un objetivo prioritario de la tecnología y de sus aplicaciones para la mejora de la gestión de los servicios. El tiempo empleado en realizar el pago de la mercancía en una frutería se redujo en 2.12 minutos entre 1975 y 1991, pasando de 6.5 minutos a 4.38⁴. Las empresas son conscientes de la importancia de una gestión eficaz del tiempo. En los procesos de

2 Probablemente sólo la espera de un hijo, fuera de una situación de riesgo, sea una espera placentera y que ningún padre o madre quisiera evitar.

3 Cuadro elaborado por A. Medina, publicado en Muy Interesante con el título "En busca del tiempo perdido", de Amelia Díe, enero, 1996 pág. 7.

4 Gail Tom and Scott Lucey (1995, 20) citan este dato procedente de Alcott, M.J. (1991), "Grocers move to ease life in not-so-fast lane", Sacramento Bee, April 22

producción, distribución o adquisición de los productos y servicios, el tiempo se convierte en una ventaja competitiva que sólo algunos son capaces de aprovechar (Stalk 1989, p. 83). No obstante, en más de una ocasión es fácil constatar como la organización y la propia tecnología, son los culpables del incremento de las esperas. Basta con dirigir nuestra atención a los sistemas de atención telefónica automatizada.

A pesar de ello, podemos afirmar que gran parte del destino del avance tecnológico del pasado siglo XX, fue el ahorro de tiempo/esfuerzo para conseguir aumentar el volumen de actividades placenteras.

Pero no nos dejemos engañar, a medida que se consigue un avance que simplifica una actividad cotidiana y presumiblemente compleja, nos embarcamos en nuevas actividades que entrañan mayor complejidad y que representan un mayor consumo de tiempo. Levin (1997, p. 52) cita una investigación sobre el tiempo dedicado a las actividades domésticas. Las granjeras de los años 20, que carecían de electricidad y de productos específicos para la limpieza del hogar, dedicaban significativamente menos tiempo que cualquier mujer actual con toda la química y la maquinaria a su servicio. La razón es la inevitable elevación de las expectativas sobre los resultados alcanzados con cada esfuerzo.

La industrialización produce una evolución progresiva del superávit temporal a la afluencia temporal, para acabar en la ausencia temporal característica de las sociedades desarrolladas. La conciencia de la escasez de tiempo es una consecuencia de la eficacia de la producción, que trae consigo un incremento de la necesidad de consumo, para mantener estable el sistema. El tiempo libre se convierte en tiempo de consumo. El tiempo que no se emplea en producir o en consumir es tiempo perdido, ¿quién no ha sentido la presión para trabajar deprisa o el miedo a desperdiciar el tiempo de ocio?⁵ Históricamente, los aumentos de tiempo de ocio no han dado lugar a mayores niveles de paz vital. Las reducciones de las jornadas semanales se han visto acompañadas de mayores niveles de urgencia temporal y no de relax, por el imperativo de usar el tiempo más eficientemente.

5 Jonson, A. "In search of the affluent society" Human Nature September, 1978 citado por Levine (1997)

Pero además, la sensación de estrés provocada por los horarios sobrecargados es una especie de medida del grado de implicación e integración social. El sociólogo Willbert E. Moore sintetiza esta idea del siguiente modo:

*(...)others feel the pressure of time precisely because there are always interesting ways of using it.*⁶

Benjamín Franklin lo dijo claro:

*"Desde que nuestro tiempo está sujeto a una medida unitaria y todas las horas del día se acuñan barras de oro, la gente aplicada de todas las profesiones sabe utilizar cada minuto en su provecho, pero quien gasta negligentemente su tiempo es en realidad un derrochador de dinero".*⁷

Así pues, parece justificado que sean los investigadores anglosajones, quienes por su nivel de desarrollo padecen más escasez temporal, los que han dado el primer paso en ayudar a resolver o minimizar el problema de las esperas con relación a la conducta de compra. El tiempo que un consumidor dedica a esperar es considerado, por él mismo, como tiempo perdido.

Sin embargo, como sucede al profundizar en cualquier cuestión, lo que en principio es obvio y se manifiesta con carácter general, poco a poco se transforma en variable y menos intuitivo. Al menos así nos parece que sucede con las esperas. Aunque a todos los consumidores les desagrada esperar, la intensidad del malestar que se produce no es igual ni para todas las personas, ni para una misma persona en todas las ámbitos de la vida, ni en todas las situaciones.

Adicionalmente, la duración y las circunstancias en las que se realiza la espera, imprimen también su huella en el efecto que ésta desencadena en el consumidor. Como consecuencia, para algunas empresas evitar las esperas es un objetivo prioritario por la ventaja competitiva que esto representa⁸, pero cuando la espera es inevitable, la recomendación más sensata es concentrarse en la gestión de la situación y en la experiencia perceptiva del cliente.

6 (...) Otros sienten la presión del tiempo porque siempre tienen formas interesantes de usarlo. Moore, W. E. (1968, p. 38).

7 Citado por Amelia Díe (1996, p. 10)

8 Los Estudios Universales ofrecen un tour Vip a 150 dólares con la ventaja de no tener que esperar en ninguna atracción (McMahon 2001, p. 1)

Ahora bien, ¿quién no ha sentido cierta desconfianza sobre la calidad de un proveedor de un servicio, del tipo que sea, cuando nadie más lo demanda, o incluso cuando otros competidores obligan a sus clientes a cursas prolongadas esperas?, ¿quién no ha recurrido al socorrido argumento que justifica la espera como prueba de la excelencia amparada por la demanda masiva de un servicio? Y es que, a veces, aunque parezca un sinsentido, esperar o hacer esperar podría ser una forma de incrementar el valor de un producto o de un servicio.

A lo largo de las páginas siguientes describimos el trabajo de investigación que hemos realizado centrándonos en las situaciones de espera, en su repercusión en la satisfacción inmediata del cliente/consumidor y en su posible impacto sobre la satisfacción final al terminar la transacción. Para ello, hemos adoptado en líneas generales la estructura que siguen los artículos de investigación: comenzamos con una revisión bibliográfica que arranca en el tiempo y la conducta del consumidor, hasta llevarnos a los trabajos específicos sobre el objeto de estudio elegido. A continuación, en un capítulo atípico al que denominamos *conceptos*, resumimos las ideas generales que nos sugiere la investigación bibliográfica precedente y sobre las que se asienta la hipótesis teórica que formulamos en el capítulo de *hipótesis*. Tras la hipótesis teórica y los enunciados básicos a los que llegamos por deducción, presentamos el material utilizado para la contrastación de los enunciados básicos y el método de trabajo seguido para la recolección de dicho datos. Terminamos con la exposición de los resultados y su vinculación con los trabajos precedentes, dejando abierta la puerta a futuras y necesarias investigaciones en esta materia.

Antes de terminar con esta introducción querríamos señalar la que para nosotros ha sido, sin duda, la principal dificultad a la que nos hemos enfrentado durante la prolongada gestación de este trabajo. Conseguir la conformidad con nuestras propias ideas, a lo largo de los años ha sido imposible e incluso en muchos momentos se ha convertido en motor del abandono temporal de este trabajo. Un investigador puede no estar de acuerdo con la comunidad científica, a veces incluso eso es un signo de valentía, de creatividad, pero al menos debe estar de acuerdo consigo mismo. Sin embargo, en nuestro caso, los abandonos temporales, unas veces por causa mayor y otras por causa menor, han hecho que tras cada reencuentro haya sido necesario un revisión sobre lo que pensábamos y sobre su vigencia. La experiencia vital y

profesional, también ha hecho que nuestra forma de pensar haya adoptado puntos de vista nuevos y diferentes.

Al releer estas páginas no dejamos de sentir la necesidad de cambiar párrafos, incorporar nuevas ideas, eliminar frases... Incluso dudamos sobre si suscribimos hoy cuestiones que en su día nos parecieron claras y evidentes. Claro que, después de cada revisión, pensamos que tal vez los grandes investigadores, los escritores, los músicos, los pintores y en general todos los autores de cualquier tipo de obra, sienten lo mismo. Y tras esta idea, siempre nos viene a la cabeza otra y es que al valor de empezar a expresar una idea, le debe seguir el valor de reconocer que, a pesar de sus imperfecciones, la idea está terminada.

Santo Domingo, enero de 2004

I. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

TIEMPO, ESPERA Y CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

"La única función del tiempo es consumirse: arder sin dejar cenizas"
Elsa Triolet

*La temporalidad proyecta sobre la existencia humana
su fatal sombra de melancolía*
Hegel

1. Origen del tiempo cronológico

El tiempo cronológico, tiempo medido por los relojes, es una convención cultural relativamente reciente en la historia de la humanidad. Los relojes de las ciudades europeas datan del siglo XVII, aunque hasta la revolución industrial no se produce la fabricación masiva de relojes de pulsera, que inmediatamente se convirtieron en un símbolo del estatus de sus poseedores. Esta *"máquina controladora del tiempo"* ha permitido sincronizar las transacciones institucionales e interpersonales en las sociedades industriales y postindustriales, favoreciendo así su desarrollo, pero también ha atrapado a todas las generaciones desde entonces en el paradigma del tiempo cronológico.

Un breve repaso del proceso social que condujo a la estandarización de la noción abstracta del *tiempo*, explica el origen de nuestra actual conceptualización y dependencia del mismo. Para algunos investigadores de la conducta del consumidor (Davies 1984 p. 109; Hirschman 1987, p. 78), la fuerte impronta que ejerce el tiempo estandarizado es más un freno que un avance a la hora de explicar dicha conducta, porque desde esta perspectiva parece que *"los árboles no nos dejan ver el bosque"*.

1.1. Evolución histórica para llegar al tiempo de los relojes

La preocupación por hacer tangible el tiempo nace con las primeras civilizaciones. Tanto sumerios como egipcios sintieron la necesidad de constreñir el tiempo a la referencia de una medida, y sobre las aportaciones de ambos se asienta la definición actual de la hora.

Hace 5.500 años, el hombre tomó conciencia de que un poste vertical en el suelo proporcionaba una sombra de mayor longitud cuando el sol estaba bajo en el cielo. El más primitivo de estos instrumentos, conocido como *gnomos*, consiste en un palo clavado en el suelo.

Otro superviviente, en este caso del antiguo Egipto data de los tiempos de Tutmés III (1.500 a.C.). Se trata de un reloj de sol compuesto de una barra horizontal que tenía una pequeña estructura en forma de T, y que proyectaba su sombra sobre un cuadrante subdividido en 12 partes.

Uno de los problemas que planteaba la necesidad de atrapar el tiempo en una medida fiable, era la ausencia de un sistema de referencia. Con los relojes solares no había forma de saber la “hora” cuando el sol se ocultaba tras una nube o por la noche. Y aun en el mejor de los casos, era bastante inexacto concertar encuentros puntuales por medio de estos sistemas.

Para resolver este problema se empezaron a utilizar elementos que cambiaran de forma continuada y con una cadencia constante, como el agua o la arena deslizándose a través del orificio de una clepsidra. Surgieron así los relojes de agua, que consistían en una vaso de alabastro con una escala en su interior y un sólo agujero en el fondo por donde goteaba el agua. Los relojes de agua fueron empleados desde el antiguo Egipto hasta la aparición del reloj de péndulo en el siglo XVIII.

Para la civilización romana el tiempo fue un asunto de importancia. Prueba de ello es el impulso que dieron a los sistemas de medición, perfeccionándolos y difundiéndolos, así como la frecuencia con la que se menciona en sus escritos el control sobre el uso del tiempo. Por ejemplo, entre los abogados, la expresión

aquam dare significaba obtener más tiempo para poder presentar un caso ante el juez, y en el Senado, cuando un orador se extendía demasiado, los demás senadores podían pedir que le retiraran el agua: se le agotaba el tiempo.

Uno de los problemas de los relojes de agua, entre otros, era el de la congelación. Para resolverlo, el empleo de la arena se manifestó como una alternativa interesante. La arena era más densa que el agua y no se congelaba. Cuando avanzaron las técnicas de fabricación del vidrio, fue posible cerrar herméticamente la clepsidra para impedir la entrada de humedad. La leyenda atribuye a un monje de Chartres la invención del reloj de arena en el siglo VIII.

Cualquier material que pudiera fluir o consumirse era susceptible de ser empleado para la construcción de instrumentos de medición del tiempo. Así, los chinos inventaron el reloj de incienso. El mecanismo consistía en una serie de pequeñas cajas todas del mismo tamaño y conectadas entre sí. Cada caja contenía una fragancia de incienso diferente. El contenido de las cajas entraba en combustión por orden, despidiendo una fragancia diferente en función del momento del día.

En el siglo XII surgieron los primeros relojes mecánicos, basados en la precisión de las oscilaciones de un péndulo. Aunque todavía muy rudimentarios por el desconocimiento de cuestiones físicas como la incidencia de la longitud del péndulo sobre la exactitud... Su invención tenía un propósito específico: informar a los monjes de cuándo era la hora de rezar.

El primer reloj público que emitió sonido para dar las horas fue instalado en Milán y data de 1315, aunque el superviviente más antiguo en la actualidad es el de la catedral de Salisbury (1386).

En torno a 1500, un cerrajero alemán, Peter Henlein, construye el primer reloj mecánico accionado por resorte, pero es necesaria la aportación del checo Jakob, que en 1520 inventó el caracol para compensar la caída de tensión que se produce a medida que el resorte principal se desenrolla. También en el siglo XVI, Galileo Galilei demuestra que la duración de la oscilación de un péndulo depende de su longitud.

El inglés Robert Hook, inventa en 1660 el volante para los relojes de bolsillo y el escape de áncora que contribuye a dar exactitud a los relojes de péndulo. Un peso

mueve la rueda de escape, conectada por un tren de engranajes a las agujas del reloj. La rueda de escape se mueve con movimientos muy precisos por la acción de un péndulo conectado al áncora, que en cada oscilación libera la rueda de escape por un breve intervalo de tiempo, y le permite moverse de diente a diente.

En 1670, una década después de los trabajos de Hook, el inglés William Clement introduce el péndulo de segundos.

Paralelamente al avance de los relojes mecánicos van surgiendo otros tipos de relojes, como el reloj de noche y el reloj de sol alemán, ambos del siglo XVIII. El primero se basa en el movimiento de las constelaciones alrededor del polo, el segundo incorpora una brújula al tradicional reloj de sol para garantizar su correcta alineación con el norte.

También en el siglo XVIII aparecen los relojes eléctricos accionados por pilas, aunque todavía con péndulo y resorte. Hubo que esperar hasta principios del siglo XX, 1906, para disponer de relojes accionados exclusivamente por pilas.

El siglo XX supone un importante paso adelante en la carrera de la precisión para medir el continuo temporal. La evolución del reloj representa, además de una mejora en precisión, una aproximación de lo público a lo privado. Desde los relojes en los edificios, durante la Edad Media, al reloj en el hogar, en el bolsillo y en la muñeca, literalmente pegado al cuerpo. Aún así hubo quienes consideraron que llevar el reloj pegado al cuerpo sería una moda pasajera (Kahlert, Muhe y Brunner 1986, p. 12).

“la moda idiota de llevar el reloj expuesto a variaciones de temperatura, en la muñeca, esperamos que pronto pasará”

En 1929, los estadounidenses J.W. Horton y W.A. Harrison diseñan el primer reloj de cuarzo con una imprecisión de un segundo cada tres años. El sistema de este reloj permitió posteriormente la comercialización masiva de relojes de pulsera de gran exactitud, tanto analógicos como digitales.

En 1967, la definición oficial y más precisa del segundo es 9.191.631.770 ciclos de la radiación producida en condiciones específicas por un átomo de cesio 133, con un error de un ciclo por cada 30.000 millones; lo que suponía una imprecisión de un retraso cada mil años. Pero hoy esa definición es ya inexacta, y el segundo se define

como el tiempo que tarda un púlsar en realizar 0.74777471 vueltas sobre su eje, según se pudo comprobar en 1969 al descubrirse la primera estrella de neutrones. Y también esta definición está sometida a los cambios lógicos que permite el avance científico, en este caso los relojes atómicos. Surgirán, sin duda, nuevas y más precisas definiciones, basadas en el afán de alcanzar un decimal adicional en precisión, y promovidas por el interés del ser humano de aprehender el tiempo, medirlo y fraccionarlo.

1.2. En busca de la convención horaria

A lo largo de esta evolución histórica, en torno a 1870 se produce un cambio trascendental. Hasta esa fecha, los relojes se habían ajustado conforme a la hora solar que variaba de estación en estación. En ese momento comienza a emplearse referentes independientes de la luz solar. Sin embargo, fue necesaria la llegada del ferrocarril para que las ciudades de EE.UU. y de Europa homogeneizaran sus horas locales que hasta ese momento variaba de un lugar a otro.

Todavía en 1870, un tren que salía de la estación Central de Nueva York, llevaba la hora de Nueva York, mientras que otro que saliera de Pensilvania llevaba la hora de Pensilvania. Esto naturalmente ocasionaba grandes dificultades en el tráfico ferroviario que a veces acababan en accidente, cuando dos trenes que circulaban en direcciones contrarias llegaban a la misma hora a una misma estación (Zerubabvel 1982, p. 3). Para resolver estos desastres, el 18 de noviembre de 1883 se impuso el Estándar de Tiempo Ferroviario que homogeneizaba la hora en todo el espacio Estadounidense de ferrocarril. En 1918 esta convención horaria pasó al Congreso y se adoptó como la hora nacional.

A pesar de la existencia de una hora uniforme para todo el país, muchas localidades de EEUU seguían en 1963 sin acoplarse a la hora nacional o si lo hacían era parcialmente. Un mandato del Congreso, de abril de 1966, representó un nuevo impulso a favor del objetivo de estandarización horaria.

La situación descrita en EEUU es sólo un ejemplo, entre muchos, de la dificultad para homogeneizar el tiempo de los relojes. Mucho más complicadas fueron las negociaciones internacionales para establecer la estandarización de las zonas horarias

en el globo, que data de 1894. En la Conferencia Internacional de Meridiano se adoptó como medida objetiva del tiempo la hora inglesa que se establecía en el Meridiano 0 de Greenwich (a pesar de la vehemente oposición francesa). Por consiguiente también se acordó el meridiano a partir del cual la fecha de un día se convertía mágica o arbitrariamente en el siguiente, y la definición de que Londres está al este de Nueva York y Moscú al oeste de Tokio.

Estos acontecimientos, unidos a la difusión masiva de relojes de pulsera, especialmente en su forma digital, han contribuido a intensificar la convicción sobre la linealidad del tiempo, la posibilidad de fraccionarlo y su evaluación como recurso no sólo limitado sino escaso. Cada individuo puede saber en cada momento de la jornada, la hora exacta en la que se encuentra y el tiempo que ha transcurrido desde un referente anterior o el que falta hasta el siguiente. Sin embargo, lo que este individuo experimente sobre el transcurso del tiempo poco tiene que ver con la duración objetiva y exacta marcada por su reloj. El individuo siente esa duración objetiva (Ornstein 1977, p. 25), interpreta la secuencialidad de los acontecimientos de una forma determinada que no tiene por que ser lineal (Graham 1981, p. 335), asigna intervalos del tiempo finito a las actividades que realiza... (Feldman y Hornik 1981, p. 413) y son estas cuestiones las que explican sus impresiones temporales mejor que la exclusiva y exacta duración de los acontecimientos.

2. El tiempo y el consumidor

La importancia del tiempo como variable de interés para el estudio de la conducta del consumidor está reconocida desde los albores de la investigación en esta área. Los trabajos publicados al respecto abordan temas como el efecto de la presión temporal en la toma de decisiones, la asignación y reparto del tiempo (Feldman y Hornik, 1981) o su percepción (Fraisie 1964; Fraisse 1984; Hornik, 1984; Feinberg y Smith, 1989).

La existencia de cierta bibliografía diseminada no impide que sepamos mucho más sobre cómo gasta el dinero el consumidor, que sobre cómo gasta su tiempo, con el agravante de que ambos, tiempo y dinero, están directamente interrelacionados.

Cuando un consumidor elige un producto, en última instancia está haciendo una decisión sobre cómo gasta su tiempo.

Las repercusiones de la interacción entre el tiempo y el consumo tienen lugar en varios momentos del proceso de decisión, y se manifiestan a través de la forma en que el consumidor percibe el tiempo:

- (i.) El consumidor dedica tiempo a recoger información sobre el producto, en lo que usualmente llamamos conducta de compra.
- (ii.) Cada uso/consumo del producto representa un gasto de tiempo. Este momento es tan importante como la decisión, aunque recibe menos atención.

Los productos y los servicios se valoran por su precio de mercado, y la asignación de dinero a una forma u otra de consumo puede ser medida por un sistema de preferencias basado en el valor monetario. Idealmente, Schary (1971, p. 52), sugiere que se podría establecer un sistema paralelo para las preferencias temporales, del que incluso se podría inferir el valor del tiempo. Esto sucede porque el tiempo es fraccionable a pesar de ser un continuo, y porque las elecciones crean costes de oportunidad al evaluar las alternativas.

Por tanto, el tiempo se manifiesta como una variable con un enorme potencial a la hora de explicar las variaciones en los patrones de conducta entre los consumidores, sus elecciones y la forma de uso para funciones similares.

No obstante, el tiempo ha sido relativamente ignorado por el marketing como se manifiesta en su exclusión del marco aceptado de la conducta del consumidor, en el que sí se recogen otras variables como las clásicas sociodemográficas o de estilos de vida. La razón de esta omisión puede hallarse en la dificultad para interpretar el significado de su medición.

En primer lugar, sabemos que el empleo de una medida objetiva del tiempo es sustancialmente menos importante que el tiempo percibido, a la hora de determinar la asignación de tiempo. En segundo lugar, hay una actitud subyacente hacia la

actividad. No es lo mismo el tiempo dedicado a las actividades remuneradas que a las de ocio o no remuneradas.

Pero quizá el mayor problema resida en que la forma de reparto y asignación de tiempos está vinculada con la percepción del que tenemos disponible para distribuir entre actividades, y con la actitud hacia dicha asignación. Nos estamos refiriendo a la sensación de urgencia crónica de una sociedad, manifestada a través de la creciente impresión de escasez de tiempo⁹.

Existen razones suficientes para reclamar una mayor atención al estudio de la relación entre el tiempo y el consumidor; razones prácticas de aplicación inmediata a las estrategias de marketing. Concretamente nos referimos a las siguientes áreas:

Segmentación de mercados:

Las previsiones de futuro sugieren que la creciente productividad en el trabajo proporcionará mayores cantidades de tiempo de ocio. En estas condiciones, la asignación del tiempo se convierte más que nunca en una tarea individual. La forma de repartir este tiempo que hay que destinar a actividades no remuneradas, podría ser la clave de la segmentación de los nuevos mercados. Más tiempo libre no quiere decir necesariamente abundancia de tiempo, muy al contrario, probablemente signifique mayores aspiraciones para utilizarlo eficazmente.

La segmentación de mercado midiendo la forma de uso del tiempo podría ser mucho más significativa que la que realizamos en la actualidad.

Relación entre tiempo y dinero en el proceso de decisión:

Cada producto tiene un precio de venta y un "precio de tiempo". Ambos son evaluados por el consumidor, pero el interrogante que nos planteamos es si el tiempo es equivalente al dinero. O si, por el contrario, las decisiones en el dominio temporal son cualitativamente diferentes a las monetarias. Desde el punto de vista teórico Schary (1971, p. 54) responde diciéndonos que la diferencia entre el precio de venta y el de tiempo es sustancial. La evaluación del precio del tiempo es implícita y

⁹ En el apartado 6.2.1.2.Tempo personal exponemos con más detalle las características de la urgencia temporal

relevante solo en el contexto de decisión. Varía de consumidor a consumidor de acuerdo con su percepción del tiempo, y también para un mismo consumidor en función de la situación. Y lo que puede ser más importante, varía en función del papel social.

Veinticuatro años después, Leclerc, Schmitt y Dubé (1995, p. 117), vuelven a plantearse el mismo interrogante buscando la respuesta desde un enfoque experimental con las siguientes conclusiones: el tiempo y el dinero tienen un valor contextual. La conducta respecto a ambas variables es similar en algunas ocasiones – como por ejemplo la preferencia por la integración de pérdidas múltiples– y diferentes en otras –los autores observan que perder dinero no es igual que perder tiempo–.

Leclerc, Schmitt y Dubé (1995, p. 110), incluyen en este apartado el estudio de las situaciones de espera, en las cuales el sujeto realiza una inversión –de tiempo–, con posibilidad de pérdidas y de ganancias en forma de ahorro.

Cuando la decisión depende de una inversión de tiempo/dinero, la conducta es diferente en razón de la naturaleza de lo invertido. El oriental Soman (2001, p. 171), atribuye esta diferencia a la esencia diferencial del tiempo frente al dinero:

- o El tiempo no es almacenable, condición que limita la posibilidad de asignar a otra actividad una ganancia.
- o La agregación de unidades temporales es más compleja que la de unidades monetarias. Mientras que las inversiones monetarias parecen adecuarse a una función monótona, la inversión de tiempo no responde a esta forma por la intervención del aburrimiento o la frustración.
- o Contabilizar dinero es una actividad rutinaria, pero contabilizar tiempo es una actividad que requiere mayor esfuerzo, por ser menos familiar.

Los resultados de sus experimentos sugieren que la diferencia principal entre estas dos magnitudes es debida a la tercera característica. La tendencia a tratar de recuperar una inversión monetaria, inexistente en el dominio temporal, aparece cuando la magnitud no monetaria de una inversión puede contabilizarse o se dispone de un claro equivalente en dinero (Soman 2001, p. 182).

La equivalencia tiempo-dinero no es en absoluto irrelevante, y ni mucho menos queda zanjada con la investigación de Soman (2001), aunque probablemente se resolviera con mayor facilidad si dispusiéramos de un conocimiento sólido y más profundo de la relación entre el consumidor y el tiempo.

A lo largo de los epígrafes siguientes de esta sección, nos referiremos a los trabajos publicados que abordan la relación entre el tiempo y el consumidor, desde las perspectivas económica, psicosocial y social. La estructura que hemos elegido para la exposición de estos trabajos es la de la concepción temporal subyacente al enfoque, es decir, el modelo lineal del tiempo frente a los modelos alternativos circulares y de proceso. Somos conscientes de que existen otras formas posibles de estructurar el material, pero hemos elegido ésta porque creemos que la impronta más significativa del tiempo en el ser humano, es la que se deriva de su concepción temporal. Sobre ella se asientan la forma de asignación, la percepción y el modo de uso del mismo.

2.1. Modelo lineal-separable

El fenómeno del tiempo es tan natural, que una vez el sujeto ha desarrollado su propia forma de percibirlo, le resulta verdaderamente difícil entender que lo que para él es espontáneo sea percibido de manera diferente por otras personas.

La concepción del tiempo vigente en el mundo desarrollado occidental distingue tres momentos: presente, pasado y futuro. Esto implica la posibilidad de fragmentar el continuo para destinarlo a diferentes tareas, de modo que si al finalizar un intervalo el sujeto se da cuenta de que no ha terminado la tarea que se proponía, manifestará que debe “sacar tiempo”, “hacer tiempo” o “encontrar tiempo” para continuar.

La concepción fragmentaria del tiempo es una pauta habitual en nuestra sociedad que responde al esquema de asignación-jerarquización. Las tareas se segmentan y se les asigna una cantidad de tiempo para su realización y un orden de prelación.

Sin embargo, esta concepción del tiempo no es compartida por todos los seres humanos y ni siquiera es permanente en todas nuestras actividades. Frente al modelo lineal-separable, que es como denominamos a este enfoque, podemos encontrar otras concepciones alternativas como el modelo circular y el modelo tradicional de

procesos, cada uno de los cuales representa una forma distinta de entendimiento del tiempo (Graham 1981, pp. 336-338).

2.1.1. El tiempo cronológico como recurso.

La administración del tiempo para la maximización de la utilidad

El tiempo es una línea infinita que va desde el pasado al presente y desde ahí, hacia el futuro. No obstante, a pesar de su condición de continuidad, el individuo es capaz de separarlo en intervalos discretos para realizar una actividad en cada segmento.

Jacoby, Szybillo y Berninig (1976, p. 320), atribuyen a Stigler¹⁰ la primera referencia al valor económico del tiempo, desde la perspectiva de la información. Dada la diversidad de precios existentes en el mercado para un mismo producto, el consumidor realizará una búsqueda para encontrar el mejor precio mientras el ahorro sea superior al coste del tiempo. El posible ahorro dependerá de la dispersión de precios, la calidad deseada y el coste monetario del producto.

No obstante, el modelo económico del tiempo tiene como punto de referencia obligado el artículo de Becker (1965) "*A theory of the allocation of time*" y su desarrollo posterior, donde se expone una conceptualización típicamente económica del tiempo.

2.1.1.1. La teoría económica de la asignación del tiempo

El tiempo es una suma de unidades objetivas poseídas por el sujeto. Como corresponde a un enfoque economicista, la asignación de un recurso escaso debe tener lugar conforme a una maximización de la utilidad. Los fundamentos son:

- o Las unidades de tiempo tienen una utilidad variable.

¹⁰ Stigler, G.J.(1961) "The Economics of Information" *Journal of Political Economy*, 59, 213-225 citado por Jacoby, Szybillo y Berninig (1976, p. 320)

- o Las unidades de tiempo constituyen un recurso cuyo empleo es controlable por el sujeto.
- o Para maximizar la utilidad, lo sujetos tratan de minimizar el empleo-gasto de tiempo en cada tarea, creando así nuevas utilidades para realizar otras.

Esta teoría es un referente obligado en la investigación de la conducta de compra, aunque como veremos, sean muchos los interrogantes que deja sin respuesta.

Becker (1965, p. 494) introduce el concepto de **coste de oportunidad del tiempo** vinculado al uso de un servicio.¹¹

El tiempo es un recurso que se puede convertir en bienes o en dinero. El tiempo empleado en una actividad de naturaleza productiva es más “barato” que aquél que se destina a una actividad que puede redundar en una ganancia indirecta (p.ej. formarse), y éste a su vez es más barato que aquél que se dedica a tareas que no tienen poder de enriquecimiento económico (p.e. ocio).

Naturalmente el valor económico del tiempo también varía de acuerdo con el uso que se le pueda dar; serán más valiosos aquellos momentos susceptibles de dedicarse a producción, que aquellos que tienen menos posibilidades de ser empleados de forma productiva.

Siguiendo este esquema de razonamiento, Becker señala que si bien el precio de un producto es el que establece el fabricante para el mercado, ante un servicio, su coste es el que decide el suministrador, más el coste de oportunidad del tiempo dedicado al uso del servicio; tiempo que se podría haber destinado a otra actividad de naturaleza productiva:

Producto: coste = precio

Servicio: coste = precio + coste de oportunidad del tiempo

¹¹ Aunque la misma definición aparece recogida por Mincer, J. (1963) “Market Prices, Opportunity Cost, and Income Effects” en *Measurement in Economy*. Stanford: Stanford University Press, p. 68.

Por tanto, a lo largo de su vida, el sujeto es productor y consumidor de tiempo. Produce comodidades, combinando bienes y tiempo de acuerdo con la regla de la minimización de costes de la teoría tradicional de la empresa.

La capacidad de producir comodidades es limitada, por lo cual el sujeto trata de maximizar la utilidad de las comodidades para un nivel de precios y recursos dados.

Los recursos se miden por lo que Becker llama el **ingreso total**, que sería el ingreso que obtendría el sujeto si dedicara todo el tiempo a ganar y nada a consumir, con la excepción del tiempo mínimo necesario para ser productivo (comer, dormir...). El sujeto gana más o pierde más según sea el nivel de consumo elegido. Cuanto menos ocio, más ingreso y menor pérdida de ganancia. El ingreso total se gasta directamente en bienes e indirectamente en pérdida de ingresos.

Además, la teoría explica el efecto de los cambios de ingresos, precios, productividad del trabajo y consumo de tiempo, en la asignación del tiempo para producir comodidades. Por ejemplo:

- o Un aumento de la productividad del trabajo (ganancia por hora) supone un incremento del coste del tiempo.
- o La sustitución de un bien por otro económicamente más caro puede suponer un aumento en las ganancias, porque se puede destinar más tiempo a las actividades productivas.

Dentro de esta corriente se sitúan, entre otros, los trabajos de Watson (1974), Cherlow (1981), o Barff, McKay y Olshavsky (1982), sobre el papel del tiempo en la elección del modo de transporte, así como las investigaciones sobre el intercambio tiempo-dinero-bienes en función del coste del tiempo productivo y el tiempo consumido en acometer una actividad, realizados por Lyons (1978), Schram y Dunsing (1981) y Menefee (1982).

2.1.1.2. Algunas limitaciones conceptuales y de aplicación de la teoría económica de la asignación del tiempo

Aunque la teoría desarrollada por Becker (1965) aportó un punto de vista original y novedoso para la explicación del empleo del tiempo por el consumidor, son muchas las objeciones que se pueden hacer a unos planteamientos tan restrictivistas donde las únicas variables empleadas son precios e ingresos.

En primer lugar, asumir que el objetivo principal del sujeto es ganar dinero, y que todas las actividades deben ser evaluadas de acuerdo con su capacidad para contribuir a ese objetivo, es partir de una premisa que probablemente no sea cierta en todos los sujetos, ni de manera constante a lo largo de toda su vida en todas sus actividades. El modelo económico confía en que las preferencias del sujeto se mantienen siempre constantes.

En segundo lugar, asumir que la pretensión del sujeto es minimizar el consumo de tiempo en todas las actividades parece excesivo. De hecho, hay muchas actividades en las que el sujeto preferiría prolongar la duración. Por lo tanto sería más correcto decir que el sujeto trata de minimizar el tiempo de aquellas actividades que no le resultan agradables, ni placenteras.

En tercer lugar, la noción de que el tiempo se transforma en bienes:

"...time can be converted into goods by using less time at consumption and more at work..."¹²

es algo que no siempre tiene lugar, ni se produce de manera constante. Por ejemplo, la inversión de tiempo en formación, cuando se transforma en dinero, no lo hace de manera proporcional al tiempo destinado, sino en función del talento, los conocimientos, y la calidad de lo aprendido¹³.

¹² El tiempo puede convertirse en bienes, destinando menos tiempo al consumo y más al trabajo. Becker (1976, p. 90).

¹³ Y a veces, ni siquiera se transforma.

Además, el concepto de que el tiempo se puede dedicar indistintamente a una tarea productiva o de ocio es sólo posible en aquellas profesiones en las que se cumpla la relación de: cuantas más horas trabajadas más ganancia, es decir, trabajadores con retribución variable y profesionales.

El principal problema al que se enfrenta esta explicación económica es el exceso de racionalidad que presupone en la conducta de los sujetos, algo que parece superado como ya manifestó en su día el Premio Nóbel Herbert Simon (1979, p. 495): “*Los supuestos de perfecta racionalidad en la teoría son contrarios a los hechos, ya que ni remotamente describen los procesos de decisión de los sujetos en situaciones complejas*”.

En su aplicación práctica, esta teoría nos conduce a la exaltación de la inmediatez como una herramienta de marketing (Stalk 1989, p. 87).

Hay que minimizar la duración de las tareas que intervienen en el servicio o la de los procesos que conlleva el suministro del producto, porque la inmediatez es una importante ventaja competitiva. Y en muchas ocasiones esto es así, el cliente busca un servicio de comida rápido, y acude a un *fast food* antes que a un restaurante.

Pero surgen numerosas dudas respecto a la presunta importancia de la inmediatez, sobre todo si de ello se desprende que el sector servicios deba concentrarse prioritariamente en la aceleración de sus respuestas, como se señala en este modelo cronológico del tiempo:

- o El valor añadido que representa la rapidez a veces anula parte del atractivo del servicio. Las rutinas impuestas en algunos servicios son las que transforman el acto de consumo en una experiencia memorable.
- o La ventaja competitiva que supone la rapidez actúa como variable de marketing a muy corto plazo, y desaparece en el momento en que otros fabricantes aprenden a agilizar sus procesos.
- o En la situación descrita, la presión temporal debería ser el principal factor explicativo de la compra de productos para “ahorrar tiempo”, sin embargo, las evidencias empíricas demuestran lo contrario: la compra de productos destinados a “ahorrar tiempo” se correlaciona con el nivel de ingresos de los sujetos, y no con su presión temporal (Kim 1989, p. 401).

- o Y sobre todo, ¿hasta que punto la inmediatez es sinónimo de menor duración objetiva? Sabemos el desfase perceptivo que existe entre la duración objetiva y la percibida, así como la existencia de numerosos factores que alteran la percepción de duración, por tanto, si la inmediatez no es objetiva, no es cronológica, nos hemos salido de este modelo temporal.

A pesar de estas dudas, existe una creencia bastante generalizada en las excelencias de la inmediatez, hasta el punto de que a veces el consumidor atribuye mayor importancia a lo rápido que se produce un servicio, que a disfrutar del servicio en sí.

La importancia de la inmediatez para el marketing debe ser entendida desde una perspectiva más amplia. La cuestión no es garantizar la inmediatez por encima de todo, sino identificar **qué** es para el consumidor lo inmediato y **cómo** y **dónde** quiere el consumidor que se ponga el énfasis de la rapidez.

2.1.2. Aportaciones psicosociales: la asignación del tiempo

Desde el seno de la psicología social se desarrolla una extensión de la teoría económica del tiempo con grandes repercusiones para el marketing, que se centra en el estudio de la conducta del consumidor. Partiendo de que el tiempo sigue siendo lineal, unitario y cuantificable, el sujeto fragmenta o segmenta el continuo temporal en intervalos discretos, con el objeto de destinar su “presupuesto temporal” a diferentes actividades (Robinson 1977). Las actividades se clasifican en:

- o Trabajo
- o Ocio
- o Subsistencia

El objeto de estudio es identificar cuáles son los mecanismos de asignación de tiempo a actividades, así como esclarecer si tal asignación tiene una naturaleza propositiva. En definitiva, identificar la conexión entre la estructura cognitiva del sujeto y su conducta de compra.

La técnica de investigación empleada para la recogida de datos sobre las asignaciones de tiempo son los diarios. De este modo se sabe qué actividades realiza el sujeto y qué cantidad de tiempo destina a cada una de ellas. Con estos datos se pueden detectar tendencias a largo plazo sobre el modo de distribución del tiempo, y establecer ratios comparativos del tiempo dedicado a distintas actividades comparándolos intra y entre los sujetos. La comprensión de los patrones de uso del tiempo representa un importante avance para entender y predecir la conducta de compra y consumo (Lee y Ferber 1977, p. 75), desde el momento en que muchos bienes y servicios están relacionados directa o indirectamente con el consumo del tiempo (lavaplatos, vídeo, tareas de bricolaje, transportes...). Por medio de estos patrones se puede explotar más eficazmente el mercado del tiempo, así como identificar segmentos cuya variable independiente es el tiempo del consumidor (Hornik 1982, p. 47).

Como consecuencia, autores como Hornik (1982, p. 54) proponen la sustitución del concepto *estilos de vida* por *estilos de tiempo*, ya que el conjunto de decisiones que adopta el consumidor respecto a numerosos productos y servicios se basa en sus asignaciones temporales.

Pioneros en este tipo de investigaciones son los trabajos de Robinson (1977), en los que se señalan, como principales fuentes de la asignación temporal, el nivel educativo y el sexo. Por ejemplo: las personas con niveles educativos superiores tienden a dedicar menos horas a ver televisión. Desde estos primeros trabajos se detectan ciertos fallos en la hipótesis que se intenta verificar. Robinson advierte que la distribución del tiempo no debe ser tomada como la formulación consciente de un plan de asignación temporal. De hecho, parece haber muy poco planificado de antemano en la vida diaria. A la luz de los resultados de las preguntas sobre planificación que hizo a los encuestados.

La línea abierta por Robinson se continúa en los trabajos de Lee y Ferber (1977), que examinaron la relación entre las asignaciones temporales y los estilos de vida. Estos autores dividían el tiempo en tres categorías: carrera-trabajo, ocio y hogar. En función de la cantidad de tiempo en cada categoría se trataba de explicar el consumo de productos financieros y de larga duración. Aunque encontraron algunas relaciones significativas, la mayoría eran intuitivamente obvias, concluyendo que la asignación del

tiempo no parecía desempeñar un papel sustancial en la explicación de la conducta del consumidor.

Las pobres y limitadas conclusiones extraídas de las investigaciones hasta ese momento, llevaron a los investigadores a revisar el planteamiento de los trabajos. Ardnt y sus colaboradores (1981) contemplaron el aspecto cultural y subjetivo de la asignación del tiempo y anunciaron la distinción entre el concepto de ocio *objetivo* y *subjetivo*, aunque no lo verificaron en sus trabajos. Esta distinción desembocaría probablemente en una clasificación distinta de las actividades.

*"Leisure may be defined in a subjective or an objective way. A subjective definition would view leisure as a state of mind or a way of being...objective definition of leisure...what is left... when time devoted to work, routine home and family duties, and sleep is subtracted."*¹⁴

Al comparar sus resultados con los de otros investigadores, observaban que la clasificación de actividades hecha por unos y otros no era coincidente y empezaron a suponer que esta discrepancia se acentuaba si se incorporaba el criterio particular del consumidor.

J. Hornik (1981 y 1982) incorpora el efecto de las variables situacionales en la explicación del consumo del tiempo y su relación con la conducta de compra. En la clasificación del tiempo del consumidor se deben tener en cuenta tres aspectos: la actividad, la dimensión psicológica del sujeto (necesidades, percepciones...) y la presencia de las restricciones ambientales. En los trabajos anteriores no se había adoptado este triple punto de vista.¹⁵ El problema de la asignación del tiempo se resume en el *mapping sentence* para el análisis de facetas que se enuncia del siguiente modo:

14 El ocio puede definirse de manera subjetiva u objetiva. Una definición subjetiva vería el ocio como un estado de la mente o una forma de ser... una definición objetiva... sería lo que queda cuando se sustrae el tiempo destinado al trabajo, las rutinas domésticas y el sueño (Ardnt, Gronmo y Hawes 1981, p. 5).

15 Hornik cita como antecedentes bibliográficos:

McKechnie, George E, (1974), "The Psychological Structure of Leisure: Past Behavior," Journal of Leisure Research, 6, 27-35

Duncan, Davies J. (1978) "Leisure Types: Factor Analyses of Leisure Profiles," Journal of Leisure Research, 10, 113-25.

La CONDUCTA del consumidor (Faceta A) hacia las ACTIVIDADES (Faceta B) está condicionada por su subjetividad, por sus MOTIVACIONES (Faceta C), y por las restricciones de sus RECURSOS (Faceta D). La elección del consumidor está mediatizada por las condiciones AMBIENTALES (Faceta E), de tal manera que obtendrá IN/SATISFACCIÓN (Faceta V) de ciertas actividades según las características de su PERSONALIDAD (Faceta P).

A través de este *mapping sentence* se pueden desarrollar proposiciones específicas de la conducta de compra que sean sometidas a validación empírica. Aunque este esquema facilita el estudio, sigue siendo insuficiente desde el punto de vista teórico y práctico. Hornik (1981, p. 409) reclama la creación de un paradigma que sirva de punto de partida y que él propone en el siguiente modelo:

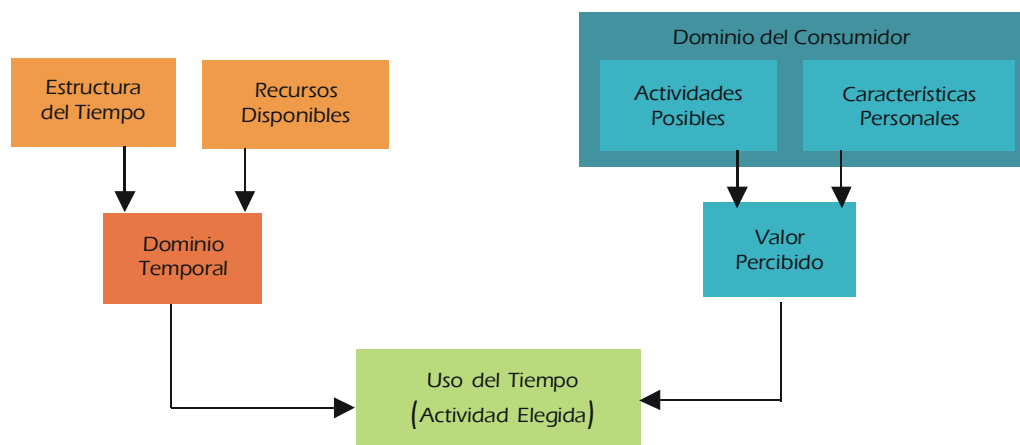


Gráfico I: Marco de trabajo para las decisiones de asignación de tiempo. Paradigma temporal
Fuente: J. Hornik (1981, p. 409)

En este modelo el sujeto elige una actividad en función de su relativo valor percibido, determinado por sus rasgos de personalidad y socioeconómicos y por la disponibilidad para elegir entre varias actividades en su dominio temporal.

La ESTRUCTURA DEL TIEMPO es cuatripartita, en contra de la tradicional dicotomía trabajo frente a no trabajo, aquí el tiempo se reparte en: trabajo (pagado, que sirve para adquirir poder económico), necesidades (actividades para la subsistencia), hogar

(servicios con sustitutivos en los mercados), y ocio (actividades que contribuyen al desarrollo personal libremente elegidas). Estas categorías son además mutuamente excluyentes.

Las decisiones individuales de asignación del tiempo son el resultado de la interacción de estos tres grupos de variables (Hornik 1982, p. 47) (Feldman y Hornik 1981, p. 411):

- (i.) Variables personales, como las características socioeconómicas y demográficas: nivel educativo, sexo, edad, comunidad..., que parecen tener capacidad predictiva respecto al uso del tiempo (Robinson 1977). Las características de la casa –como el tamaño–, de la familia –como el número de miembros, edad... y su etapa en el ciclo de vida familiar– sugieren la existencia de grupos de necesidades distintas, susceptibles de ser segmentados por la homogeneidad de su conducta, y que, por tanto, podrían ser empleadas como variables independientes para la explicación del uso del tiempo. Estas variables personales incluyen los recursos disponibles, que pueden ser temporales, económicos y espaciales. Todas las actividades consumen estos tres recursos en distinta medida. El tipo de actividad laboral y el nivel de ingresos son un indicativo de los recursos económicos, por lo que presumiblemente tendrá relación con la actividades realizadas por los sujetos. Por ejemplo, el nivel de ingresos tiende a correlacionar negativamente con el trabajo en el hogar.
- (ii.) Aspectos subjetivos como la preferencia por ciertas actividades.
- (iii.) Variables situacionales: condiciones ambientales, la presencia o ausencia de otras personas, accesibilidad o proximidad a los recursos...

De los tres grupos, Hornik (1982, p. 48) destaca la escasa literatura sobre el papel de las variables ambientales o situacionales en el consumo del tiempo, y orienta sus investigaciones a medir la varianza debida al efecto estas variables. Los acontecimientos que nacen del contexto deben tener un papel importante en la distribución del tiempo, haciendo que en función de éstos, el sujeto reorganice tanto sus actividades, como la duración de las mismas.

En sus resultados (Hornik 1982, p. 50) las variables personales explican la asignación del tiempo al trabajo (29%) y a las necesidades (19%), las preferencias explican la varianza en el hogar (9%) y el ocio (12%), mientras que las variable situacionales son significativas en el hogar (7%) y en el ocio (13%).

Esto conduce a pensar que los aspectos situacionales explican cambios en las actividades en las que el sujeto dispone de un gran nivel de control, pero tienen poca capacidad explicativa de las actividades obligatorias. Por ejemplo, la decisión de dedicar tiempo al trabajo se formula por la incidencia de las variables personales, mientras que la decisión de destinar tiempo al ocio está influenciada por la situación.

También recoge los efectos interactivos que tienen lugar por la acción simultánea de diversas variables en la explicación de la conducta. La interacción variables personales y preferencias ($P \times F$) es la única significativa en la explicación del tiempo de trabajo (18%), mientras que la interacción de las preferencias con la situación ($F \times S$) fue significativa en el hogar (12%) y en el ocio (24%).

De todas formas, los resultados de Hornik (1982), más que confirmar su hipótesis de la incidencia de lo situacional, ya que la varianza es relativamente baja, refuerzan las conclusiones de Robinson (1977), que destaca la relevancia de las variables personales.

2.1.2.1. Algunas limitaciones conceptuales y de aplicación de las aportaciones psicosociales a la explicación de la asignación del tiempo

Aunque se trata de una aproximación más comprensiva de la conducta del consumidor, lo cierto es que se detectan algunos fallos teóricos que limitan la aplicación práctica de sus conclusiones.

La calidad y exactitud de los datos recogidos por medio de los diarios es relativamente dudosa. Como anuncia Robinson (1977, p. 25), los encuestados tienden a sobreestimar o subestimar la duración de las tareas en función de su naturaleza. Además se presupone que las tareas son sucesivas y satisfacen un único objetivo, lo cual, en muchas ocasiones no es del todo exacto (Hirschman 1987, p. 65). Por

ejemplo, comer y ver la televisión son actividades paralelas, alimentarse y disfrutar del ocio son objetivos que se pueden satisfacer simultáneamente. Hay que reconocer que esta limitación es extensible a todas las investigaciones de marketing que emplean esta metodología de recogida de datos, pero si bien en otros contextos lo importante puede ser el registro de la tarea, en éste, la información sobre la duración es el objetivo prioritario.

También surgen dudas en la clasificación de las actividades en una categoría u otra. Por un lado está el punto de vista del investigador y por otro el del sujeto investigado (Lee y Ferber 1977, p. 78). Para solventar este problema Hornik (1982, p. 54) afirma que su división cuatrimpartita del tiempo, basada en el criterio de obligatoriedad descendente, establece categorías mutuamente excluyentes, pero no demuestra que esto sea efectivamente así.

Parece difícil comprar las cantidades de tiempo que los sujetos destinan a ciertas actividades cuando los criterios de eficacia entran en juego. ¿Cómo podemos comparar el uso del tiempo en tareas domésticas entre dos personas, si una es el doble de eficaz que la otra?, en tales casos parece que quien tarda menos es porque está eludiendo la realización de las tareas o sencillamente que las dedica menos tiempo porque prefiere realizar otras actividades.

Otro aspecto que se nos escapa es el de la motivación y la satisfacción que se obtiene al destinar una cantidad de tiempo a una actividad. Incluso en los casos en que dos personas tienen el mismo registro de tiempos-actividades no podemos asumir que compartan las mismas motivaciones o que obtengan la misma satisfacción. A la hora de calificar el grado de satisfacción que proporciona una determinada actividad nos encontramos con una proyección del punto de vista del investigador, más que con la realidad sentida por el encuestado. Las tareas domésticas o el trabajo sólo se pueden calificar, respecto a la satisfacción que proporcionan, desde el criterio subjetivo de quien las realiza.

La técnica de los diarios, empleada para monitorizar las actividades que desarrolla el consumidor en su tiempo de ocio, puede ser de utilidad para identificar tendencias y oportunidades para nuevos productos/servicio; para obtener información discriminatoria del empleo del tiempo por ejemplo respecto a la duración de la estancia en un destino (Uysal, McDonald y O'Leary 1988, p. 29); incluso para sugerir

orientaciones de negocio dado que a mayores restricciones impuestas por las condiciones medioambientales, se observa que se dispone de una mayor cantidad de tiempo dedicado a permanecer en el hogar y por tanto, los negocios en tales entornos, deberían orientarse a bienes y servicios de uso doméstico (Feldman y Hornik 1981, p. 415). Pero la principal debilidad de este análisis estriba en que en ningún caso permite entender porqué una actividad relacionada con el consumo del tiempo es preferida antes que otra, es decir, a penas nos ayuda a dilucidar los fundamentos del reparto.

Al recurrir a los diarios, y asumir el tiempo cronológico, descubrimos el *qué*, el *cuándo* y por *cuánto tiempo*, pero todos estos interrogantes tienen una naturaleza descriptiva, no explicativa, mientras que para desarrollar una comprensión de los mecanismos de asignación se necesita de un enfoque explicativo-causal que esclarezca el *cómo* y el *porqué* de la organización y el cambio en el empleo del tiempo (Robinson y Nicosia 1991, p. 174). Naturalmente estas limitaciones nacen de la aceptación del esquema cronológico del tiempo como la única o la principal variable para el sujeto, y el empleo de una metodología de tipo descriptivo, como es la monitorización.

2.1.3. Aportaciones psicológicas: la teoría de la orientación temporal

La teoría de la orientación temporal resuelve algunos interrogantes, respecto a la conducta del consumidor en relación con el tiempo, que quedaban en el aire en la teoría de la asignación temporal.

De nuevo, el tiempo es visto como un concepto lineal, unitario y cuantificable que coincide con el tiempo que miden los relojes, pero la principal aportación reside en considerar el tiempo como marco de las acciones del sujeto en el que se distinguen tres momentos: pasado, presente y futuro.

Agarwal y Tripathi (1980, p. 146) definieron la *orientación temporal* como la capacidad para visualizar una de estas tres zonas temporales; se dice que un sujeto está

orientado al pasado, orientado al presente u orientado al futuro en función del peso relativo que dé a los acontecimientos situados en cada una de las zonas enunciadas.

Para las personas orientadas al futuro, la vida se encuentra dominada por la idea de progreso: el tiempo presente debe emplearse correctamente para que revierta en un futuro mejor; el pasado es irrecuperable, en él se encuentra lo ya experimentado, el futuro es lo nuevo, y su preparación depende de lo que hagamos en el presente. Por tanto, en la evaluación del tiempo destinado a las actividades del pasado, se considera que lo que no contribuyó al presente, fue tiempo perdido.

Las actividades no tienen un fin en si mismas, sino en los logros que revieren en el futuro. La conducta de estos sujetos difiere de la de aquellos orientados al presente, cuya desconfianza en un futuro mejor hace que prefieran lo que resulta satisfactorio en el presente inmediato, aquí y ahora.

Uno de los autores que más ha profundizado en este enfoque es Fraisse (1964), quien nos describe las características y formas de comportarse de los sujetos que actúan bajo cada tipo de orientación. Las personas orientadas al futuro suelen tratar de enriquecerse, guardando siempre un cierto control, como prevención por lo que pueda traer ese futuro, mientras los sujetos orientados al presente tratan de simplificar sus vidas y confían más en la colaboración de los otros.

Numerosos trabajos de investigación han tratado de poner en evidencia los factores que explican la orientación preferente del sujeto por una zona u otra del tiempo. La edad ha sido una de las variables más estudiadas, hasta el punto de que uno de los problemas de la teoría estriba en que, para algunos investigadores, la orientación temporal evoluciona con la edad, y por lo tanto la edad se acaba convirtiendo en el determinante de la orientación temporal del sujeto (Bergadaá 1991, p. 300). No obstante, también es posible que el individuo desarrolle diferentes orientaciones temporales en cada ámbito de su vida.

La influencia de la variable sexo también ha sido muy discutida¹⁶; según ésta, las mujeres se orientan más al pasado y al presente, mientras que los hombres tienden a

¹⁶ Bergadaá (1989, p. 42) cita el trabajo de Cottle, T.J. (1976) "Perceiving Time: a Psychological Investigation with Men and Women", New York, Wiley que confirma dicha hipótesis, y el de

orientarse al futuro. La clase social parece tener influencia: la orientación futura aumenta a medida que se asciende en la escala social. Las personas que han padecido la pobreza se suelen orientar al presente, y prefieren las recompensas inmediatas antes que las futuras (Agarwal y Tripathi 1980, p. 150).

Una vertiente del estudio de la orientación temporal y su relación con la conducta de los sujetos es la que analiza su incidencia en las motivaciones. La motivación que siente un individuo en el presente está vinculada al logro de un objetivo que se sitúa en el futuro. Dependiendo de la distancia que media entre el presente y el objetivo, el estado motivacional será más o menos intenso.

Al intervalo que media entre el presente y el objetivo se le denomina *horizonte temporal futuro*¹⁷. No obstante, si sólo consideramos la distancia cronológica corremos el riesgo de asentar los procesos cognitivos en una pura causalidad cronológica. Dos matizaciones se deben hacer al respecto. Por un lado está el hecho de que la distancia no es objetiva o cronológica, sino que se trata de una distancia percibida (Gjesme 1983, p. 456). Pero además, hay que tener en cuenta la valencia de los acontecimientos futuros previstos (Gjesme 1981, p. 119). Si el sujeto juzga negativas las consecuencias de los acontecimientos futuros, entonces éstos no tendrán repercusión en el presente, mientras que si la valencia es positiva, si se desencadenará una fuerza motivacional. Por tanto, se podría pensar que la organización de las acciones del sujeto no sigue el esquema cronológico: motivación-decisión-acción, sino que es una respuesta a la percepción subjetiva del contenido de los acontecimientos futuros.

Bregadaá (1989), en la minuciosa revisión que realiza sobre la literatura de este tema, vinculan la orientación temporal con el problema abierto de la motivación de la conducta, como él mismo señala:

Borten, R. W. & Hultsch, D. F. (1972), "Personal Time Perspective in Adulthood", *Development Psychology*, 7, pp. 98-103 en el que la misma hipótesis es rechazada.

¹⁷ Bergadaá (1989, p. 43) señala que dentro de las zonas temporales, la más analizada ha sido el futuro, precisamente por la importancia para comprender el sentido de las acciones y el fin de las motivaciones.

"L'étude de la structure du temps en psychologie nous amène au cœur du débat sur le volontarisme et le déterminisme...."¹⁸

La acción de los sujetos puede ser explicada desde dos concepciones opuestas: el *determinismo endógeno* de los cognitivistas y el *determinismo exógenos* de los conductistas. La conducta del consumidor es un proceso que se inicia en la motivación, conduce a la decisión y finaliza en la acción, ahora bien para los cognitivistas, la fuente de la acción humana se sitúa en los estímulos internos: proyectos, motivos...y por tanto la estructura del tiempo es interna, subjetiva y definida por el sujeto. Sin embargo para los conductistas el individuo actúa bajo un impulso inicial, anterior y externo.

En tiempo en la psicología es individual. Es una construcción del sujeto que le sirve de marco para ubicar sus proyectos y sus acciones. Sin embargo, esta concepción entraña una paradoja, ya que si bien parece que la construcción del tiempo está sometida a un determinismo sociodemográfico (según edad, sexo, nivel de ingresos...), una vez se ha desarrollado sólidamente esta concepción temporal, el individuo da curso libre a su voluntarismo profundo, que le permite fijarse unos objetivos y definir las acciones que deberá acometer para alcanzar dichos fines.

La investigación sobre la orientación temporal desde la perspectiva del marketing tiene como finalidad esclarecer las variables independientes relacionadas con las percepciones del tiempo, con vistas a realizar una segmentación basada en el criterio temporal. Holman (1981, p. 188) empleando como sistema de medida el cuestionario de estilos futuros (FSQ), define tres tipos de sujetos en función de su percepción de la perspectiva temporal: el *participativo* para quien el futuro es previsible, se siente con control sobre el mismo, se marca objetivos y realiza planes precisos para conseguirlos; el *productor* para quien el futuro es previsible porque no ve cambios con relación al presente; y el *prospectivos* quien considera que el futuro es imprevisible, discontinuo e incontrolable. Las personas prospectivas se esfuerzan en adquirir capacidades para adaptarse a todas las situaciones que pudieran presentarse.

¹⁸ El estudio de la estructura del tiempo en psicología nos conduce al corazón del debate sobre el voluntarismo y el determinismo. Bregadaá (1989, p. 38).

Ahora bien, hay que interpretar cuidadosamente los resultados de estas investigaciones, cuando sabemos que la orientación temporal se adquiere durante el proceso de socialización y está muy influida por la que poseen y transmiten los padres (Trommsdorf 1983, p. 401) y, más aún al observar que ésta se circunscribe a la cultura. Las sociedades occidentales favorecen una orientación hacia el futuro. Prueba de ello son los resultados de las investigaciones de Meade (1971, p. 181), los estudiantes norteamericanos están más orientados al futuro, y se sienten personalmente implicados en su destino, a diferencia de los estudiantes hindúes. En la India, cuatro castas viven orientadas al pasado y, consecuentemente están poco motivadas por su devenir personal. En esta misma línea, el estudio transcultural de Cameron, Desai, Bahador y Dremel (1977) sobre Estados Unidos, Irán, India y Ghana confirma también una diferencia de actitudes respecto al tiempo. Las diferencias culturales arrastran a una diferente orientación temporal de los sujetos porque dicha concepción se filtra durante el aprendizaje sociocultural.

2.1.4. Limitaciones del modelo lineal desde la sociología

Tal y como señalábamos al principio de este apartado, la concepción lineal separable del tiempo es propia de las sociedades occidentales e industrializadas pero no es consustancial al hombre. El tiempo no es ni lineal, ni separable, se trata de una construcción social, una convención aceptada por toda la comunidad y que es susceptible de ser interpretada de modos diferentes en función de la sociedad.

Sociólogos como Wilson (1981) o Marks (1977), desestiman las dos grandes metáforas que sustentan el modelo lineal. La *metáfora del gasto*: el tiempo se administra, se gasta y se consume; y la *metáfora de la tubería*: el tiempo fluye constantemente como el agua en una tubería. Ambas ven el tiempo como una posesión privada del sujeto, susceptible de gastarse y renovarse. Incluso la idea de la escasez no hace sino enfatizar la noción de gasto, cuando en realidad sucede lo contrario. El tiempo es enriquecimiento porque la actividad a la que se destina contribuye a enriquecer al sujeto. De hecho es, exclusivamente en las sociedades industrializadas, en las que se experimenta esta sensación de escasez, lo que se puede

interpretar, más como un acuerdo arbitrario o como una justificación para la priorización de actividades:

*"appears to be more a function of arbitrary cultural agreements and priorities than of some naturally occurring deficiency built into the human condition"*¹⁹

La escasez temporal proporciona una excusa, perfectamente aceptada, para que las personas puedan dedicar su tiempo a aquello que desean. En la vida cotidiana, las personas se organizan para "sacar tiempo" para aquello que desean realizar, y sin embargo, encuentran perpetuos problemas para disponer de tiempo, para realizar las tareas que son a su parecer poco o nada prioritarias. En opinión de Marks (1977, p. 929) se trata por tanto de una cuestión de prioridades más que de auténtica escasez temporal.

Lewis y Weigart (1981, p. 450) distinguen entre el tiempo de los relojes que consiste en una construcción sociocultural para la cuantificación (días, horas, semanas, minutos, segundos...) y el tiempo social construido a partir de acontecimientos, recuerdos y planes. A pesar de que ambas nociones de tiempo tienen un fuerte componente social, el llamado tiempo social se diferencia porque posee un ritmo que varía de una sociedad a otra. Dentro del tiempo social distinguen a su vez: el tiempo personal del tiempo de las interacciones. El primero es la adaptación del tiempo social a la idiosincrasia del consumidor. Una autorrepresentación del pasado, presente y futuro que avanza con libertad y que en último término sería análoga a la noción de tiempo subjetivo que describe la psicología fenomenológica.

El segundo tipo de tiempo social, el tiempo de interacción, es el que permite sincronizar y coordinar las acciones de los sujetos con distintos tiempos personales. El tiempo de los relojes se emplea como referencia externa y punto de encuentro para dichas interacciones.

Además, en las sociedades occidentales observan la existencia de un tercer tipo de tiempo social que se representa en la distinción entre unos momentos y otros por un acuerdo cultural. Por ejemplo la separación de los días en semanas, asignando

¹⁹ "Parece ser más una cuestión de acuerdo cultural arbitrario y de prioridades que una ocurrencia natural deficientemente instaurada en la condición humana" Marks (1977, p. 928).

cinco días al trabajo y reservando dos para el ocio o la distinción de ciertas fechas como momentos reservados para el ocio, la familia...

En líneas generales podemos señalar que el nivel de agregación adoptado por la sociología es demasiado elevado para poder observar diferencias personales de las que se deriven patrones de conducta susceptibles de ser relacionados con patrones de consumo.

Adicionalmente, aún siendo abundante la cantidad de documentación referida al tiempo que existe en esta disciplina, es relativamente escasa la investigación empírica sobre el mismo.

2.2. El tiempo no lineal. Modelo circular y modelo de proceso

La mayoría de los artículos publicados en marketing por académicos de países occidentales asumen el modelo lineal-separable, se concentran en la dimensión cronológica del tiempo, el ahorro y la inmediatez. Las conclusiones a las que se llegan en tales artículos no son más que una consecuencia de la asunción previa de que el tiempo es así para todo el mundo (Bluedorn y Denhardt 1988, p. 299).

Dos objeciones se oponen a la consideración exclusiva y natural del modelo lineal-separable. En primer lugar la existencia de patrones temporales polícronos, así como la coexistencia de concepciones monócronas y polícronas dentro de una misma sociedad. La expresión “*empleo polícrono del tiempo*” es original del antropólogo E.T. Hall (1959), y aparece por primera vez en su libro “*El lenguaje silencioso*”²⁰.

En una concepción monócrona se asume que las actividades se desarrollan una tras otra, paso a paso, y no simultáneamente. El tiempo se puede dividir en fragmentos, como sucede en el enfoque económico. Por el contrario, la simultaneidad y por tanto la no linealidad, es propia de las concepciones polícronas en las que el tiempo no se racionaliza y las actividades se yuxtaponen.

²⁰ Citado por Kaufman-Scarborough y Lindquist (1999, p. 291).

Inicialmente se consideró que el empleo polícrono del tiempo era sólo una consecuencia de la presión temporal, ante la cual el sujeto se veía obligado a soportar interrupciones y combinar tareas que podrían realizarse separadamente; en ningún caso se consideró que ésta fuera una forma deseable de emplear el tiempo. Sin embargo, en estudios más recientes (Feldman y Hornik 1981, p. 413; Bluedorn y Denhardt 1988, p. 300) se verifica que algunos sujetos prefieren realizar dos o más tareas a la vez, y su concepción del tiempo es esencialmente polícrona. Las repercusiones de estos patrones temporales pueden dejar su huella en la conducta de compra y consumo, de forma análoga a como sucede en los lugares de trabajo. Kaufman-Scarborough y Lindquist (1999) han desarrollado varias aproximaciones empíricas a esta cuestión, comprobando que existen conductas diferenciadas relacionadas con el mantenimiento de los horarios, la sucesión de tareas frente a la yuxtaposición, o la preferencia/rechazo por la presión temporal. Además, se comprueba que desde ambos patrones temporales los sujetos son igualmente capaces de alcanzar sus objetivos.

Y en segundo lugar, también se opone a esta exclusiva concepción, supuestamente natural del modelo lineal separable, la existencia de sociedades y culturas que no miden el tiempo. Se trata en su mayoría de sociedades arcaicas en las que se vive el presente y donde los días se acompasan al ritmo de las actividades esenciales tales como la caza, la pesca o la recolección de alimentos (Attali 1982). Una herencia superviviente de esta situación se encuentra en algunas expresiones del lenguaje de los países industrializados. En Madagascar por ejemplo se emplean expresiones como “una cocción de arroz” para significar media hora, o “una fritura de saltamontes” para decir un instante. Pero incluso en las sociedades rurales del hemisferio norte la distinción entre el tiempo y las actividades se vuelve confusa.

Estas observaciones, unidas a las limitaciones del modelo lineal, conducen a Graham (1981, p. 336) a plantear dos concepciones alternativas que podrían complementar y facilitar la explicación de la conducta del consumidor con respecto a la incidencia de la variable tiempo.

2.2.1. Modelo circular

El tiempo deja de ser un flujo constante y lineal, para adoptar una forma circular y cíclica, donde pasado, presente y futuro se suceden infinitamente y los acontecimientos se repiten. No es de extrañar que un gran número, por no decir la mayoría de las culturas primitivas, hayan participado de dicha concepción; la falta de instrumentos de medida obliga a utilizar como referencia los fenómenos cíclicos de la naturaleza: estaciones, fases lunares... De hecho la existencia de estos ritmos cíclicos son inherentes al ser humano como el ritmo circadiano²¹. Por extensión, en nuestra cultura también los acontecimientos sociales se repiten con regularidad: cumpleaños, vacaciones, celebraciones... incluso los días de pago pueden imponer ciclos que se traducen en patrones de conducta circulares²².

El modelo circular asume que el futuro es igual al pasado, no ofrece nada nuevo y no se recibe ni con alegría, ni con miedo, porque ya es conocido. Pero no sucede igual con el presente. El presente es lo único que no se puede ignorar porque es el único intervalo donde el sujeto tiene alguna posibilidad de actuación. Las personas bajo el modelo circular viven a menudo orientadas al presente.

Saunders (1954, p. 120) denomina a esta proyección sobre el presente la actitud “*mañana*” y señala que es la orientación dominante en los países de América Latina, cuya filosofía de vida se resume en la máxima: *no hagas hoy lo que puedas hacer mañana*:

“What the mañana attitude actually involves is that the Spanish-speaking person puts off an indefinite mañana those things that can be put off, and does today those things

21 La actividad de los organismos se halla sometida a ciclos de diferente duración: diarios, mensuales, anuales, que suponen la existencia de mecanismos internos de regulación. Los ritmos de 24 horas reciben el nombre de ritmos circadianos. El sueño es uno de los más señalados pero no el único. Durante algún tiempo, la naturaleza de los mecanismos regulatorios constituyó un enigma apasionante para los científicos. La verificación de que las personas confinadas en cuevas y desprovistas de instrumentos para la medición del tiempo mantenían, con bastante aproximación, el ritmo de sus funciones fisiológicas, sueño y vigilia... condujo a atribuir esta periodicidad a los hábitos adquiridos durante la vida sobre la superficie terrestre. Los experimentos de F. Strumwasser en California, con la *Aplysia* permitieron verificar la existencia de un reloj bioquímico que regula desde dentro del sistema nervioso la periodicidad de esos ciclos (Pinillos 1978, p. 192).

22 La afluencia de clientes a las grandes superficies se suele concentrar el primer fin de semana de cada mes, mientras los últimos días del mes suelen estar desahogadas.

that can only be done today. If what must be done is work...the work is done...If what must be done now or never is done and what can be postponed until another time (...) is postponed."²³

Las actividades no se planean, ni se asignan intervalos para las tareas, no es necesario hacer una cosa en cada momento sino que se pueden realizar simultáneamente varias actividades.

Otra diferencia con respecto al modelo anterior derivada de la ausencia de fragmentación del tiempo y de la ruptura entre presente y futuro por consiguiente es imposible establecer conexiones entre tiempo y dinero y desarrollar así una idea del valor monetario del tiempo.

La concepción circular parece dominada por un cierto fatalismo, no es de extrañar, como señala Graham (1981, p. 337), que en Estados Unidos las personas de las clases menos favorecidas, con pocas oportunidades para alterar su futuro por la baja movilidad social vertical, participen de esta concepción. Opuesta, por otro lado, a la de los miembros de clases más ricas, que efectivamente tienen más opciones para actuar sobre su futuro. Aunque inevitablemente se plantea la duda sobre qué es causa y qué es consecuencia en este fenómeno.

Una implicación de este modelo se observa en la conducta de compra. En contra de lo que resultaría lógico, muchos productos que se dirigen hacia segmentos con cierto poder adquisitivo son comprados por miembros de segmentos con rentas inferiores a las previstas. El motivo podría ser que mientras el sujeto orientado hacia el futuro reparte el presupuesto familiar en consumo e inversión o ahorro (cara al futuro), el sujeto que vive desde un modelo circular no siente tal preocupación por el futuro, vive “*al día*” y por tanto la cantidad disponible para el consumo es mayor aún disponiendo de una renta inferior. No obstante, otros aspectos tales como el

23 “La actitud mañana supone entre los hispano-parlantes un desplazamiento a un mañana indefinido de aquellas cosas que pueden ser pospuestas, y hacer hoy las cosas que solo pueden ser hechas hoy. Si lo que se tiene que hacer es trabajo... el trabajo se hará... entonces lo que se hará es aquello que sólo puede hacerse ahora o nunca, mientras que lo que se puede posponer [...] se pospone.” Saunders (1954, p. 120).

concepto de calidad de vida que actúa sobre el sujeto o incluso, el concepto de sí mismo serían fundamentales para completar esta teoría.

El marketing no escapa a esta circularidad, que se registra en las ventas y se representa en la teoría del ciclo de vida del producto. El PLC a pesar de ser una teoría muy debatida por sus numerosas excepciones²⁴ refleja un hecho observable, y es que las ventas y los beneficios que proporcionan muchos productos discurren de forma cíclica. Kotler²⁵ reconoce y distingue tres tipos de ciclos de vida en los productos, en función de su duración:

Ciclos de estilos	De larga duración y con varios periodos de interés renovables. (P.e. estilos artísticos).
Ciclos de moda	Estilo aceptado en el momento. La evolución transcurre por cuatro etapas: distinción, imitación, masiva y declive. La duración del ciclo es difícil de prever a priori, pero se sabe que transcurrido un tiempo, tras el declive, el producto vuelve a venderse. (P.e. moda grunje)
Ciclos fugaces	Se trata de modas de adopción acelerada y duración fugaz. (P.e. cubo de Rubrik)

Tabla I: Duración de los ciclos de vida del producto. Ph. Kotler (1998, p. 299)

Las ventas responden de manera diferente a los estímulos de marketing dependiendo de la etapa del ciclo de vida del producto y del momento del ciclo de vida del mercado. Igualmente los individuos responden de manera diferente a los estímulos de marketing dependiendo del momento en que se hallen, de acuerdo con los ciclos biorrítmicos, de momentos de la vida... El marketing no puede escapar a esta consideración circular del tiempo porque como se observa, ésta impregna todo el proceso de comercialización de los bienes.

24 Limitaciones para identificar en que fase se encuentra el producto, para detectar el cambio de una fase a otra y para determinar los factores que provocan esa evolución. En la práctica, el desarrollo de estrategias adecuadas para cada etapa del ciclo de vida puede ser tanto una causa como una consecuencia.

25 Kotler y Amstrong (1998, p. 352).

2.2.2. Modelo tradicional de procesos

Se trata de una particular versión de la orientación presente, propia de las culturas con poca historia escrita y centradas en actividades rituales (Graham 1981, p. 337).

Lo característico del modelo tradicional de procesos es precisamente la falta de conciencia temporal de los sujetos, la ausencia de nociones como ahorro o consumo de tiempo.

Los sujetos bajo esta concepción consideran los procesos en curso, no fragmentan el tiempo en intervalos, no conciben tal opción porque no sienten preocupación por la duración; las actividades han de realizarse en los momentos “adecuados”, que serán independientes del tiempo en si mismo, para depender de los factores que se relacionan con dicha actividad.

Tal vez un ejemplo próximo de este modelo se pueda encontrar en el rechazo que experimentan ciertos grupos sociales, como las personas de edad avanzada, hacia los cajeros automáticos; ellos acostumbraban a ir al banco ciertos días, conversar y ser atendidos por unas personas concretas. La ventaja de “ahorrar tiempo” no se representa como tal, prefieren desarrollar el proceso con todo su protocolo.

De forma generalizada, el modelo tradicional se ejemplifica en la tribu de los indios Hopi²⁶, cuyo lenguaje carece de tiempos verbales pasado-presente-futuro. De hecho, cuando una persona actúa con indiferencia al tiempo, en Estados Unidos se dice que viven en el tiempo “de los indios”. La población mejicana que reside en Estados Unidos distingue claramente entre la hora norteamericana, con la que se refieren al momento exacto que marca el reloj, de la hora mejicana, en la que se trata al reloj de una manera informal y accidental. Diferencias similares las observa el antropólogo Jules Henry (1965) entre la población de color estadounidense. Después de realizar numerosas entrevistas en familias de clase baja y raza negra, observa que una de las principales diferencias de la forma de ver la vida de este sector de la población, reside en que disponen de un concepto del tiempo que consideran propio: *el tiempo*

26 Trudgill, P. (1974), “Sociolinguistics: An Introduction” Harmondsworth, England: Pelican Books, citado por Graham R.J. (1981, p. 338).

de la gente de color²⁷. Los propios entrevistados destacaban el contraste que había entre el organizado y planificado mundo de los blancos anglosajones y el suyo, en el que un acontecimiento programado podía tener lugar en un intervalo bastante amplio de tiempo o incluso no llegar a producirse, sin que pasara nada (Henry 1965, p. 34).

2.2.3. Compatibilidad entre los modelos temporales

Hasta el momento hemos aceptado la existencia de diferencias en la forma de percibir el tiempo procedentes de las diferencias culturales.

Cultura es, en palabras de Goodenough (1971, p. 27) un conjunto de creencias compartidas por un grupo más o menos numeroso de sujetos, que ayudan al individuo a decidir qué es, qué siente, qué hacer o cómo actuar. La cultura se manifiesta a través del lenguaje, que más que un medio para referirse al mundo, configura o refleja la visión que el individuo tiene de él. Los lenguajes establecen categorías a través de las cuales se canaliza la percepción del entorno de los sujetos.

Las diferencias de lenguaje denotan, por tanto, diferencias en la concepción del entorno. Saunders (1954, p. 116) señala la diferencia entre la forma de expresarse en inglés y en español, para referirse al avance del reloj. En español el “reloj anda”, mientras en inglés “the clock runs”²⁸. Cuando el sujeto llega tarde a una cita, en inglés dirá *I’m late* comunicando que la causa del retraso reside en él mismo, mientras que en español dirá: “Se me hizo tarde”, atribuyendo la causa a un factor externo. Los ejemplos de Saunders ponen de manifiesto la relación entre lenguaje y realidad, y cómo el uso que hace el sujeto del lenguaje revelar su propia concepción de la realidad e implícitamente de la temporalidad.

Whorf (1956) señala que la concepción lineal del tiempo emanaba de nuestro lenguaje en el que los tiempos verbales se organizan linealmente en tres momentos: pasado-presente y futuro. Pero de acuerdo con la noción de cultura de Goodenough (1971, p. 27), ésta no ha de estar necesariamente asociada a una sociedad en su

27 Colored people’s time CPT.

28 El reloj corre.

conjunto, sino que puede referirse a un grupo reducido de personas. Incluso, tras la observación sincrónica y diacrónica de grupos de sujetos, se descubre la posibilidad de pertenecer a diversas *culturas*, compartiendo en cada una de ellas un modelo temporal diferente; en unos casos será lineal, en otros circular y en otros incluso de procesos.

Una aplicación directa de estos presupuestos se observa en la gestión de personal y en la coordinación interdepartamental, en el marco de las organizaciones, como demuestran los trabajos de Schriber y Gutek (1987, p. 644).

La existencia de discrepancias entre los modelos temporales de los empleados se traducen, a menudo, en dificultades de coordinación y en último término de organización y gestión. La magnitud de estas dificultades es proporcional a la diferencia entre la consciencia del tiempo del individuo y las normas o las expectativas de la empresa. La orientación temporal forma parte de la cultura empresarial y como tal, inspira en el individuo una consciencia sobre lo que la empresa espera de él. Algunas organizaciones piden a sus trabajadores que acudan puntualmente al trabajo²⁹, mientras otras no están tan preocupadas por la puntualidad. En algunas empresas, el cumplimiento de las fechas de entrega es una norma básica de trabajo, otras por el contrario son más tolerantes con los plazos. Distribuidores, como Mercadona, sancionan a sus cajeras si el número de clientes en cola supera un número definido por la empresa. Son muchos los aspectos de la cultura empresarial que se relacionan con la cultura temporal de los sujetos, pero el objetivo sería tratar de alcanzar la adecuación entre los modelos de los empleados y la expectativa de la empresa, en orden a crear un clima laboral satisfactorio.

Si trasladamos al ámbito de la conducta del consumidor la posible coexistencia de concepciones temporales distintas en los sujetos de una misma sociedad, observamos como los modelos clásicos de decisión de compra responden sólo a la forma de actuar de individuos con patrones temporales lineales. El modelo de Engel, Kollab y Blackwell (1968) reconocido y aceptado por la mayoría de los autores de marketing,

29 Una medida para incentivar dicha conducta son los plusones salariales que ofertan algunas empresas a sus empleados si cumplen con un objetivo de puntualidad. P.ej. Philips Ibérica ofrece 30 euros mensuales por puntualidad, con un margen de tres excepciones/mes de más de 5 minutos de retraso.

refleja la conducta de un consumidor racional con una concepción lineal del tiempo y una orientación temporal futura, donde las diferencia entre las versiones expandida, limitada o habitual sugiere un posible uso diferente del tiempo.

El descubrimiento del problema es la identificación del desfase con suficiente magnitud, entre el estado actual y real de un asunto, y lo que se percibe como estado deseable. Ese estado deseable revela una planificación hacia el futuro. Pero un consumidor con una concepción circular nunca pasaría por esta etapa porque para él, en el futuro ni hay cambios, ni mejoras.

La búsqueda de alternativas sólo tiene lugar en una minoría de los casos y se ajustaría a patrones distintos en función de la concepción temporal de los sujetos. Bajo un tiempo lineal el sujeto repite la marca ya elegida en el pasado, abreviando la decisión, mientras que desde un tiempo circular se buscará hasta encontrarse una solución lo suficientemente buena para hoy.

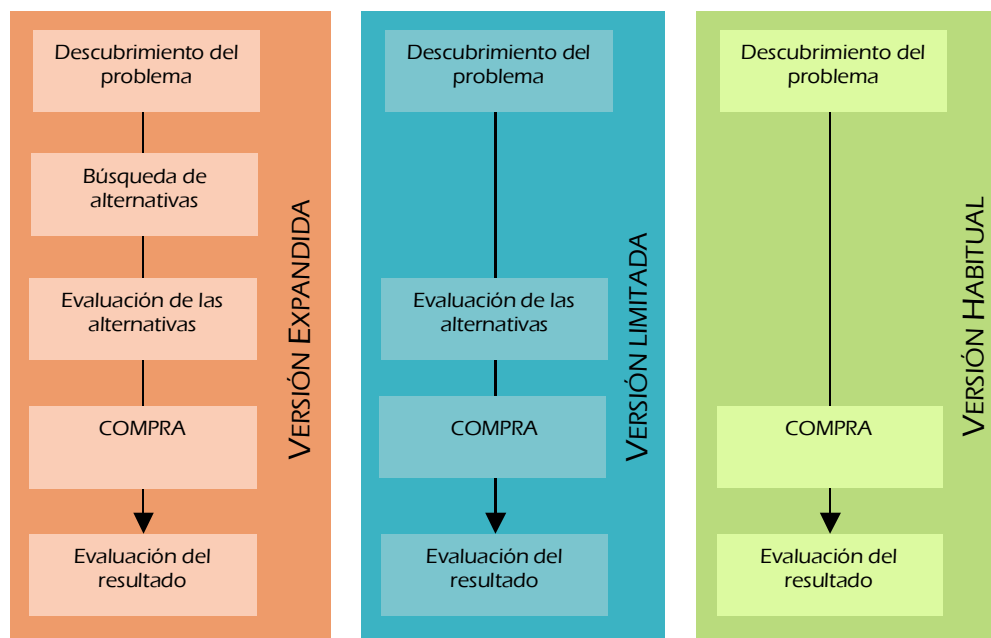


Gráfico 2: Versiones del modelo de Engel, Kollab y Blackwell (1968).

Al evaluar las alternativas, desde una concepción lineal, se tratará de maximizar la utilidad del producto susceptible de ser comprado, en cuanto a duración, depreciación..., pero el criterio de evaluación será distinto si actuáramos en un modelo circular porque evaluaríamos en términos de lo que el producto es hoy.

Por último, la compra alivia el problema al satisfacer la necesidad, pero bajo un patrón cíclico lo que se puede comprar hoy, también puede ser pospuesto porque la oportunidad de adquirirlo siempre se vuelve a presentar.

Otros modelos como el de Howard y Sheth (1969) o Bettman (1970) reflejan problemas similares dada su concepción más o menos racional y propia de un patrón lineal predominantemente orientado hacia el futuro. Es probable que uno de los frenos a la comprensión de la conducta de compra nazca de la consideración, casi exclusiva del modelo lineal, cuando se constata que el consumidor participa de diferentes concepciones temporales según el momento o en función del producto. Basta observar la forma en que describe el producto o lo usa, en combinación con la conducta que realiza, para descubrir cuál es el patrón temporal que regula su acción.

Pero como nos dice el antropólogo Linton (1945, p. 125), lo último que descubriría un habitante del fondo del mar sería el agua. Así sucede con el tiempo. En un intento por poner fin a esta situación de desconocimiento, Jacoby, Szybillo y Berning (1976, p. 332) sugieren el establecimiento de un punto de partida referencial sobre el que se construyan los trabajos empíricos y conceptuales del tiempo y la conducta del consumidor, del que recogemos su tres fundamentos básicos:

- (iv.) Para cada consumidor el tiempo existe como un recurso finito. La condición finita es lo que confiere el valor.
- (v.) El tiempo es un recurso básico, intangible, con ciertas propiedades: siempre se persigue su expansión en una dirección u otra, nunca se puede almacenar, aunque la libertad para destinarlo según el gusto del sujeto se puede adquirir a través del intercambio con otros recursos, como el dinero o el esfuerzo.
- (vi.) En el estudio de la conducta del consumidor, el tiempo es una variable causal y un efecto. Puede ser antecedente o variable independiente de

la deliberación previa a la compra, y puede ser consecuencia o variable dependiente de la satisfacción posterior a la compra.

Sin embargo, esta propuesta realizada en los años 70 parece no haber gozado del aplauso de la comunidad científica, a la vista del estado actual de la cuestión, donde permanece el desconcierto.

3. El tiempo percibido

El tiempo constituye una especie de marco general de referencia de nuestro conocimiento perceptivo. Es una construcción individual del sujeto en la que localiza sus proyectos y acciones. Una cierta paradoja subyace a esta idea. La noción del tiempo que posee el sujeto está condicionada a sus características sociodemográficas, tales como la edad, el nivel educativo, la clase social... Pero una vez se ha desarrollado la estructura del tiempo, el sujeto da rienda suelta a su voluntad para fijarse unas motivaciones y definir las acciones que deberá acometer, sobre la base de esa elaboración cognitiva.

Al contrario de lo que sucedía en la aproximación sociológica al tiempo, en la que el excesivo nivel de agregación entre individuos imposibilitaba su extrapolación para la comprensión de la conducta de compra; las conclusiones obtenidas de los estudios realizados en el seno de la psicología, son considerados por algunos autores como Hirschman (1987, p. 67) o Bergadaá (1989, p. 38) poco útiles para el marketing porque esta disciplina trabaja en un nivel demasiado individualizado, que impide formar grupos susceptibles de ser tratados de forma homogénea.

Pero no podemos obviar que el marketing sigue siendo una rama del conocimiento que se nutre de muchas de las aportaciones que se realizan en campos del saber con los que se encuentra estrechamente relacionada, y que gran parte de las herramientas de trabajo con las que se trabaja en la investigación de la conducta del consumidor, tiene una raíz eminentemente psicológica. Con relación al tema sobre el que trata esta tesis doctoral, resulta inevitable y nada desdeñable recoger los frutos de la investigación psicológica en relación con la percepción del tiempo, la percepción de la duración y los factores ambientales que influyen sobre este fenómeno.

Los estudios sobre el tiempo, en el seno de la psicología, se han realizado desde dos perspectivas:

- o La **percepción temporal** que abarca el estudio de la percepción de la duración de intervalos temporales, los factores ambientales y personales que influyen en la percepción de la duración, la explicación de los mecanismos perceptivos... Estos trabajos representan el punto de partida sobre el que se asientan los modelos económicos y psicosociales descritos y emplean como medida operativa del tiempo la que recogen los relojes.
- o La **fenomenología temporal** que estudia la experiencia del devenir imparable del tiempo. El tiempo es un esquema mental elaborado por el sujeto dentro de su cultura.

3.1. La percepción temporal. El tiempo que sentimos

El problema de la percepción de la duración del tiempo surge a partir de la aparición de un patrón de medida con el que comparar la sensación de duración que experimenta el sujeto. El patrón objetivo que hace operativo el estudio del tiempo es la medida que nos ofrecen los relojes. Cuando hablamos de la percepción de la duración del tiempo, nos estamos refiriendo a la estimación subjetiva que hace un individuo del transcurso de un intervalo de tiempo, comparado con un patrón objetivo de medida.

Si limitáramos la percepción a la captación de un lapso de tiempo “presente”, con una duración de unos segundos (hasta cinco o seis), prácticamente habría una coincidencia entre la duración estimada y la convención objetiva. Pero más allá de este breve “momento” se produce una escisión entre el tiempo que “sentimos” y el que marca nuestro patrón objetivo (Pinillos 1978, p. 191).

El tiempo *subjetivo* que sentimos es definido por Zakay y Hornik (1992, p. 5) como “*el tiempo de cada uno*”, frente al tiempo *objetivo* que es aquél estimado por relojes y calendarios. El tiempo objetivo sincroniza las actividades individuales empleando una referencia fiable y conocida por todos que se basa en un sistema fijo de medición. Por el contrario, el tiempo subjetivo resulta de la experiencia privada de cada sujeto

y varía de un sujeto a otro y en cada sujeto, en función de sus sentimientos, recuerdos e intenciones de actuar en un marco temporal concreto.

El tiempo objetivo y subjetivo no son isomórficos. La duración subjetiva de un acontecimiento difiere entre individuos e incluso para un mismo individuo en función variables como:

- o Edad
- o Sexo
- o Nivel Educativo
- o Complejidad de la tarea
- o Deprivación sensorial
- o Dependencia / Independencia de la actividad
- o Duración objetiva de la tarea
- o Urgencia temporal del sujeto
- o Clase social
- o Inteligencia
- o Estabilidad mental

Como ejemplo citamos algunos de los trabajos experimentales realizados con niños y adolescentes en los que se observa que la edad con relación a la percepción del tiempo es determinante. Elkins³⁰ trabajando con adolescentes de hasta 16 años, encontró que aproximadamente el 82% realizaba errores en la estimación de la duración de intervalos de 4 segundos. Gilliland y Humphreys³¹ obtuvieron en un experimento similar, errores entre el 32% y el 47%; pero trabajando con adultos, los errores disminuían y oscilaban entre el 15% y el 31% de los casos. Estos resultados parecen demostrar que efectivamente existe un aprendizaje en la percepción de la duración, que se perfecciona con la edad. Pero junto a la edad, factores como la procedencia social de los individuos pueden ser importantes. La diferencia de

30 Elkins, D. (1928) "De l'orientation de l'enfant d'âge Schdairé dans les relations temporelles" Journal de Psychology, 25, pp. 425-429 citado por Gilliland, Hofeld y Eckstrand (1946, p. 170).

31 Gilliland, A. R. y Humphreys, D. W. (1943) "Age, sex, method, and interval as variable in time estimation" Journal of Psychology, 6, pp. 123-130 citado por Gilliland, Hofeld y Eckstrand (1946, p. 170).

resultados entre los trabajos citados de Elkin y los de Gilliland y Humphreys, suponiendo ambos estudios iguales en precisión, podría atribuirse a que mientras el primero trabajó con adolescentes de clase trabajadora, los segundos lo hicieron con adolescentes que procedían de familias americanas con mejor posición social. Estos últimos, probablemente estaban más influidos por el concepto de valor-utilidad del tiempo y tenían, como consecuencia, mayor experiencia en la estimación.

Se llama *protensidad* (Woodrow 1951, p. 1235) a la sensación de duración que experimentamos las personas debido a la existencia del tiempo subjetivo, distinguiéndolo del tiempo objetivo, sobre el que hablaremos de duración en el sentido físico.

La percepción del tiempo es un fenómeno puesto que sus variables son mentales; no existen órganos sensoriales para percibirlo, ni ninguna fuente directa y observable de indicios que justifiquen la experiencia subjetiva (Harvey y Schiffman 1981, p. 385). La experiencia del tiempo carece del carácter concreto que posee la percepción de los estímulos físicos, y por lo tanto es menos dependiente del referente que otras percepciones sensoriales.

Diversas teorías, e innumerables experimentos, se han desarrollado con la intención de esclarecer los mecanismos de la percepción o estimación del tiempo (Gilliland, Hofeld y Eckstrand 1946, p. 163)³², aunque no existe un punto de vista con aceptación generalizada al respecto. Distinguimos dos clases principales de explicaciones: de un lado la que defienden una base biológica en la percepción temporal, corriente poco actual, centrada en trabajos de laboratorio y hasta cierto punto superada y de otro, la que considera la percepción del tiempo como el resultado de un procesamiento cognoscitivo, explicación suscrita por numerosos psicólogos especializados en la percepción (Gilliland, Hofeld y Eckstrand 1946; Woodrow 1951; Fraisse 1964; Ornstein 1969). Conviene aclarar que no se trata de una clasificación exhaustiva, ni mutuamente excluyente.

32 Estos autores emplean indistintamente ambos conceptos, aunque señalan que en sentido estricto no son sinónimos. La estimación siempre implica una forma de cuantificación que no se da necesariamente en la percepción. La estimación incluye a la percepción de la que ésta es una primera fase.

3.1.1. Explicación biológica de la percepción del tiempo

La naturaleza cíclica de numerosas funciones corporales, neurológicas, químicas y fisiológicas, condujo a tratar de descubrir la existencia de un mecanismo que actuara desde dentro del sistema nervioso como un reloj o cronómetro biológico. De este modo el tiempo que experimentamos resultaría de la comparación entre los estímulos externos y un ritmo automático, interno y que no se ve alterado por la estimulación ambiental.

Las constantes orgánicas como el pulso, el latir del corazón o la respiración fueron los primeros objetos de la investigación biológica sobre la percepción del tiempo de intervalos de corta duración, debido a su escasa modificación ante la estimulación exterior.

Inicialmente Francois (1928) y más tarde Hoagland (1933) experimentaron con la relación entre la percepción del tiempo y la fluctuación de la temperatura interna, bajo la sospecha de la existencia del citado reloj interno³³. Aunque en los resultados encontraron cierta correlación entre la elevación de la temperatura y la percepción acelerada de la duración, otros autores (Lockhart 1968) observaron que no había una relación precisa, sobretudo al constatar que sólo se producía una sobreestimación del paso del tiempo cuando la temperatura corporal era máxima.

Varios de los primeros trabajos de Weber (1933) se centraron también en el intento de verificar la existencia de ese reloj biológico, pero a pesar de descubrir una cierta relación entre algunos procesos como la respiración o la digestión y la estimación temporal, en ningún caso se trataba de una evidencia conclusiva.

³³ Los trabajos de Hoagland en busca del reloj biológico comenzaron a raíz de una enfermedad padecida por su mujer. En un determinado momento, en el que ella padecía fiebre muy alta, hizo un juicio erróneo sobre la duración del tiempo y Hoagland empezó a sospechar que tal vez la fiebre había afectado el sentido del tiempo de su esposa. Hizo contar a su esposa, al ritmo de lo que ella creía que eran los segundos. Relacionando su temperatura con la duración de un minuto, a su ritmo de conteo, encontró que al elevarse la temperatura la duración de un minuto tendía a reducirse. (Harvey y Schiffman 1981, pp. 386-389).

Tampoco existe correlación entre el número de pulsaciones del sujeto, la actividad cardíaca o pulmonar, la presión sanguínea o la respiración, según demuestran los resultados de los trabajos de Shaefer y Gilliland (1938, p. 251). Incluso cuando se producen cambios porque el sujeto se encuentra en un estado de gran actividad, no es posible afirmar que tales alteraciones produzcan variaciones en la percepción temporal en una u otra dirección de manera estable.

Un referente alternativo para el estudio de la base biológica de la percepción temporal fue el empleado por Holubar (1969), quien sostuvo que la actividad rítmica del cerebro reunía las condiciones adecuadas para convertirse en referente de las mediciones de corta duración (minutos y segundos) que se realizaban en los laboratorios. Los ritmos cerebrales son autónomos, indiferentes a la estimulación externa, poseen una frecuencia consistente y concretamente el ritmo alfa del electroencefalograma (10Hz), que evalúa la actividad eléctrica, es constante durante la edad adulta. Sin embargo, una peculiaridad de este ritmo alfa es que a pesar de su invariabilidad a las influencias externas, ante situaciones de estimulación óptica con fuentes de luz intermitente, se altera de manera sustancial. Sirviéndose de esta característica, Holubar (1969) trató de verificar la hipótesis de que la sensación de duración variaba con los ritmos cerebrales.

Los resultados obtenidos a partir de una serie de experimentos mostraron que la estimación de la duración dependía de manera decisiva de la frecuencia de la intermitencia, siendo en frecuencias diferentes de las alfa en las que se produjeron alteraciones. Los resultados llevaron a Holubar (1969) a considerar que la actividad del cerebro podría representar un ritmo de referencia fundamental para el organismo en la medición del tiempo, para intervalos de corta duración³⁴.

Pero en el mismo año, Ornstein (1969) cuestiona las conclusiones de Holubar (1969). Los resultados obtenidos por Adam, Castro y Clark (1974) basándose también en los ritmos alfa, bajo los efectos de gases anestésicos, aunque con técnicas diferentes a las empleadas por Holubar (1969), no coincidían con los hallazgos de

34 La unidad del intervalo básico perceptual llamado "instante perceptual" o "momento" es la décima de segundo que es la longitud de fase del ritmo alfa del electroencefalograma (EEG).

este último. Los cambios en los juicios sobre la duración del tiempo, no correspondían con cambios uniformes en las frecuencias alfa.

Hasta la actualidad no se ha detectado ningún sentido, ni ningún órgano, a través del cual se perciba la duración del tiempo, así como tampoco está suficientemente demostrado qué tipo de información emplea el sujeto para realizar tales estimaciones.

Por el contrario, parece que el tiempo subjetivo es un producto de la actividad cognitiva del sujeto y que la experiencia temporal debe ser comprendida desde el procesamiento de información temporal. Sin embargo la aceptación de que el tiempo psicológico es fruto de un proceso cognitivo ha madurado sólo a partir del momento en que se desecha la posibilidad de que dependa de procesos biológicos (Michon 1965, p. 206).

3.1.2. Explicación cognitiva de la percepción

La noción de duración creada por el individuo no es producto de la acción de su reloj biológico sino de la realización de un proceso cognitivo³⁵. El sujeto llega a estimar una duración concreta después de procesar cierto tipo de información.

Recogemos cuatro posibles aproximaciones para explicar el proceso cognitivo de la percepción:

- o La cantidad de información almacenada en la memoria
- o Los cambios contextuales
- o La atención prestada por el sujeto
- o Modelo de asignación de recursos

(i.) Procesamiento de información almacenada en la memoria:

La base empleada por el sujeto para realizar la estimación es la información que posee almacenada en su memoria, referida a la duración de experiencias pasadas. El pionero y principal representante de esta corriente es Ornstein (1969), para quien la

35 Aschoff, J. (1984). "Circadian timing" en "Timing and Time Perception", editado por Gibbon, J. y Allan, L., New York: New York Academy of Sciences, pp. 442-468. citado en Zakay, D. y Hornik, J. (1992).

duración es una dimensión de la experiencia. La cantidad de información registrada y almacenada en la memoria determina la noción de duración, es decir, la duración percibida se construye a partir de lo que experimentamos y recordamos. Como si de un ordenador se tratara, cuanto más compleja es la información que debemos almacenar, mayor espacio precisará. Una entrada compuesta por partes diferentes requerirá más espacio que una homogénea³⁶ (Ornstein 1969, p. 41).

Una experiencia satisfactoria está mejor organizada que un fracaso y por tanto requiere menos cantidad de almacenamiento, por lo que su duración se percibe inferior. En otras palabras, nuestros recuerdos de buenas experiencias consumen menos espacio cortical y por consiguiente se recuerdan con menor duración.

Debido a la gran cantidad de trabajos realizados para verificar estas premisas, hay que hacer una matización que permita poner orden y evite interpretaciones erróneas. Ya en los últimos años del siglo XIX, W. James (1890) sugería que los intervalos de tiempo en los que tienen lugar numerosos acontecimientos, dan lugar a estimaciones de duración más prolongada, cuando se trata de juicios retrospectivos; pero si los juicios sobre la duración de estos mismos intervalos se efectúan durante o inmediatamente después, la duración estimada es inferior³⁷. El trabajo de Ornstein se plantea sobre la base de la primera parte de la observación efectuada por James (1890), mientras que la segunda corresponde a la aproximación atencional que trataremos más adelante.

$$\begin{aligned} &\text{La protensidad de un intervalo pasado} \\ &= f(\text{cantidad de acontecimientos y complejidad de los mismo}) \end{aligned}$$

36 Así sucede con el método de almacenamiento de ficheros de imagen con extensión .GIF contruidos como mapas de bits de colores planos, los cuales siguen la metodología de guardar un ítem informativo representante de cada color. Al ser la paleta de colores limitada, el espacio que ocupan es reducido. Sin embargo, para almacenar fotografías con una mayor paleta de colores (millones incluso) es recomendable emplear ficheros de extensión .JPG cuyo sistema de almacenamiento sigue un procedimiento distinto, que resuelve este obstáculo.

37 Cuando decimos duración inferior o más prolongada estamos empleando como patrón de comparación el tiempo objetivo que marcan los relojes.

- o **El número de acontecimientos** ocurridos durante un intervalo: a mayor número de estímulos, la duración recordada será mayor, como se recoge en los estudios de Goldfarb y Goldstone (1963), Gray (1982) o Underwood (1975). Al verificar Ornstein (1977) esta premisa, rebate además los resultados de las investigaciones realizadas para demostrar la existencia del reloj biológico, que se basaban en los efectos del consumo de drogas.

Los resultados producidos por la acción de las sustancias químicas, se debían al efecto de estas sobre los procesos cognitivos³⁸, más que sobre los metabólicos. Fraisse (1964) observa que las sustancias estimulantes que aceleran las funciones vitales (cafeína, cocaína, anfetaminas) conducen a una sobreestimación del tiempo; de forma análoga, los sedantes e hipnóticos que las retrasan (opiáceos, morfina, heroína, marihuana) producen el efecto inverso. Los estimulantes aumentan el nivel de consciencia y la actividad mental en general, por lo que su administración da como resultado la llegada de una mayor cantidad de información sobre el ambiente. La recepción de mayor cantidad de información, conduce a una mayor duración percibida. Frankenhaeuser (1959) observó efectos de alargamiento del tiempo tras la administración de cafeína y anfetaminas en tanto que el pentobarbital³⁹, produjo el efecto contrario. Efectos similares se producen entre los fumadores de marihuana, aunque la magnitud de las alteraciones depende en gran parte de la metabolización del sujeto.

- o **La complejidad de los acontecimientos** ocurridos durante el intervalo: algunas investigaciones soportan la afirmación de que la duración estimada aumenta a medida que aumenta la complejidad entorno a las tareas realizadas (Underwood 1975), sin embargo también encontramos otros estudios en los que este enunciado es refutado (Zakay, Nitzan, Glicksohn y Hornik 1983) y se demuestra que la duración estimada disminuye a medida que se incrementa la complejidad de la tarea realizada.

38 Las drogas que alteran la percepción de duración actúan sobre el sistema nervioso central y autónomo. Block, R.A. (1979) "Time and Consciousness" Orlando, FL: Academic Press citado por Hirschman E.C. (1987, p. 68).

39 Sedante.

(ii.) Procesamiento de información procedente de los cambios contextuales

La estimación retrospectiva de la duración de un intervalo se basa en el número de cambios observados durante el intervalo. Los referentes principales de esta explicación son los trabajos de Fraisse (1964) para quien la duración estimada es la suma de los cambios psicológicos:

*"Psychological durations is composed of psychological changes"*⁴⁰

Junto a los resultados obtenidos por Block (1989 y 1990), que demuestra que no es el tamaño de lo almacenado, sino el número de cambios ocurridos en un contexto cognitivo.

Apoyándose en las explicaciones basadas en los cambios contextuales, Poynter (1983) y Poynter y Homa (1983) elaboran un **modelo de segmentación**, en el que se sugiere que el juicio retrospectivo sobre la duración de un intervalo ocupado puede producir sobrestimaciones de duración, no por la cantidad de información procesada o almacenada sino porque las actividades tienen lugar en forma de segmentos o partes. Cuantas más segmentaciones significativas se producen en un intervalo, su duración subjetiva tenderá a verse incrementada. La explicación que se da a este fenómeno reside en que cada segmentación del intervalo genera un referente temporal en la memoria. La reconstrucción de la duración se realiza a partir de la suma de todos los referentes.

Zakay y Hormik (1992, pp. 10-11) encontraron que la segmentación de los intervalos y el procesamiento de información eran dos factores independientes con efectos distintos, que se sumaban al realizar el sujeto estimaciones de duración. Las mayores sobreestimaciones se producen cuando los intervalos se segmentan en un gran número de partes, y en cada una de ellas se realiza una tarea compleja. Mientras que la duración estimada es inferior si el número de segmentaciones es menor y/o las tareas que se realizan son sencillas.

(iii.) Modelo atencional

Desarrollado inicialmente por Frankenhaeuser (1959) y con posteriores reelaboraciones hasta Zakay⁴¹. La duración subjetiva está vinculada al grado de atención que confiere el sujeto al paso del tiempo. Metafóricamente sería como si tuviéramos un reloj cognitivo alimentado por energía mental. Esta energía se produce cuando el sujeto presta atención al paso del tiempo. Cada vez que el sujeto centra su atención en el paso del tiempo, el reloj cognitivo avanza y si constantemente está fijándose en el transcurso del tiempo, el reloj cognitivo registra un avance tal que produce una sobreestimación de la duración .

De esta forma, cuanta más atención presta el sujeto al paso del tiempo, mayor será la cantidad de unidades temporales almacenadas en el reloj cognitivo y por tanto mayor será la duración percibida. Dado que la atención es una capacidad limitada, cuando el sujeto se concentra en la realización de una tarea, no podrá transmitir energía a su reloj cognitivo. Por tanto, podemos suponer una relación negativa entre el procesamiento de información que resulta de la realización de una actividad, y la estimación de la duración del intervalo en el que se realiza la citada actividad.

El modelo atencional parece que se valida desde la experiencia diaria, en cualquier situación de espera. Lo habitual durante el transcurso de la espera suele ser que el sujeto focalice su atención en el paso del tiempo, alimentando con ello su reloj cognitivo. La situación contraria: *¡El tiempo pasa volando!* también se presenta a menudo cuando la atención se concentra en una tarea que distrae la atención del sujeto del paso del tiempo.

Ahora bien, observamos que si se intenta simultanear estas tres explicaciones, las conclusiones son contradictorias.

El almacenamiento y el cambio contextual predicen una relación lineal y positiva entre la cantidad de información, la complejidad, los cambios contextuales y las

40 "La duración psicológica está compuesta de cambios psicológicos" Fraisse (1964, p. 219).

41 Zakay, D. (1989) "An Integrated Model of Time Estimation en Time and Human Cognition: A life span perspective" Amsterdam: North Holland citado por Zakay, D. y Hornik, J. (1992, p. 11).

estimaciones de duración. Cuanta mayor es la información procesada, más compleja la tarea o mayores los cambios contextuales, la sobreestimación de la duración será mayor.

Por el contrario, la explicación atencional predice una relación lineal negativa entre la complejidad de las tareas, la información procesada y la estimación de la duración. Cuanta mayor es la información procesada, más compleja la tarea o mayores los cambios contextuales, el sujeto descentra su atención del paso del tiempo y éste se acelera.

Cuando Ornstein (1969) trató de explicar el alargamiento del tiempo que se produce cuando “una olla que se cuida nunca hierve”, recurrió al *efecto de expectativa*. La expectativa conduce a un estado de mayor vigilancia que se traduce en una mayor conciencia de la entrada de información, por lo que se registran más acontecimientos, pero es poco convincente porque al observarse esa olla que nunca hierve, realmente no se está produciendo ninguna recepción de información que justifique el alargamiento del tiempo.

Puesto que hay pruebas empíricas que soportan las tres explicaciones, sólo cabe pensar que o bien son erróneas en cierto sentido, o lo que es más probable, son incompletas.

(iv.) Modelo de asignación de recursos

Elaborado por Zakay y Hornik (1992) a partir del modelo mixto de Thomas y Weaver (1975) y de la aproximación contextual de Hicks, Miller y Kinsbourne (1976) con la intención de resolver el conflicto que planteaban las contradicciones antes señaladas.

La estimación de la duración es una actividad compleja en la que interviene un doble proceso de cognición temporal $P(T)$, y de cognición de información $P(I)$. La atención se reparte entre ambos procesos de acuerdo con la naturaleza de las tareas y de la información que se requiere para su realización. La estimación subjetiva de la duración es una función de ambos procesos, en la que se atribuye un peso específico a cada uno dependiendo de cual sea el que requiere mayor atención del sujeto (Thomas y Weaver 1975, p. 365).

Pero la experiencia temporal sólo puede ser comprendida desde el contexto en el que tiene lugar tal estimación (Fraisse 1984). En opinión de Hicks, Miller y Kinsbourne (1976, p. 721), es necesario contemplar los siguientes factores para comprender la estimación:

- Método de estimación
- Duración del intervalo
- Naturaleza del proceso que realiza el sujeto
- Tipo de estimación⁴²

Zakay y Hornik (1992, p. 11) consideran bastante probable que la inclinación en favor de un proceso temporal P(T), o de información P(I), se deba a alguno de los factores contextuales señalados y más concretamente al tipo de juicio (prospectivo o retrospectivo), aunque los motivos que justifican tal elección no son mencionados por los autores.

La distinción entre juicios prospectivos y retrospectivos marca una diferencia sustancial. Mientras en los primeros el sujeto estima la duración, en los segundos, juicios retrospectivos, lo que hace es recordar la duración.

Asumiendo que la atención es una capacidad finita que se reparte entre todas las tareas que debe realizar el individuo y que existe un orden de prioridades interno a la hora de realizarse la asignación, estos autores resuelven la relación entre los procesos P(T) y P(I) del siguiente modo:

42 Cabe distinguirse entre las estimaciones prospectivas, en las que el sujeto sabe con anterioridad que va a ser interrogado sobre la duración de un intervalo y las estimaciones retrospectivas en las que transcurrido el intervalo se le pregunta por su duración sin haber sido informado previamente de la pregunta.

$$SD = \alpha (P(T)) + \beta (P(I))$$

para $\alpha + \beta = 1$

donde:

SD = duración subjetiva

α = ponderación del proceso $P(T)$, con valores inferiores a la unidad en juicios prospectivos

β = ponderación del proceso $P(I)$, con valores inferiores a la unidad en juicios retrospectivos.

En un contexto prospectivo el sujeto presta atención al paso del tiempo para realizar con éxito la estimación y por tanto los procesos de cognición temporal adquieren mayor peso en la estimación resultante. La información temporal acumulada en tiempo real en $P(T)$ es significativa y accesible para realizar la estimación, finalizado el intervalo, por lo que se convierte prácticamente en la única fuente de información.

Por el contrario, en los juicios retrospectivos, se da prioridad a los procesos de cognición de información $P(I)$, es posible que se registre información temporal en $P(T)$ pero esta información es casual y no es válida para realizar la estimación temporal porque no es fácil de recuperar en el momento de la estimación. Los contenidos almacenados en la memoria procedentes de $P(I)$ son la única fuente de información utilizados en las estimaciones retrospectivas.

Este modelo es perfectamente compatible, no solo con los resultados de trabajos anteriores de los mismos autores, sino con las teorías del almacenamiento, los cambios contextuales y la atención:

- o Los juicios prospectivos son coherentes con los resultados alcanzados desde la aproximación atencional. La relación entre la información procesada durante el intervalo y la calidad de la estimación es lineal y negativa.
- o Los juicios retrospectivos son consistentes con las aproximaciones del almacenamiento y de los cambios contextuales. La relación entre la información procesada durante el intervalo y la calidad de la estimación es lineal y positiva.

La ausencia de consenso respecto a la percepción de los intervalos temporales nos mueve a considerar que tal vez ambas explicaciones son compatibles, en tanto en cuanto se dirijan a intervalos diferentes. La percepción de intervalos breves pudiera ser un efecto del ritmo fisiológico sobre el que se centra la atención, mientras que si la duración es mayor, las estimaciones se apoyan en procesos cognitivos influidos por factores no temporales tales como el número de acontecimientos o la clase de actividad.

*¿Cuál es la velocidad del tiempo?
Depende de a quién se lo preguntes, y dónde lo hagas*
R. Levine

4. Espera. Concepto y descripción

En las secciones anteriores, a modo de introducción y huyendo de una exposición exhaustiva, hemos tratado de reflejar el conjunto de las líneas de investigación desarrolladas en el seno de las ciencias sociales, sobre el tiempo y su repercusión en la explicación de la conducta y en particular de la conducta del consumidor. Sin embargo, el objeto que persigue el trabajo que realizamos es más específico y se centra en la experiencia de la espera.

Ahora y de manera más profunda, recogemos una síntesis de las investigaciones publicadas sobre experiencias de esperas, precedidas de una breve descripción de nuestro concepto de estudio. Este compendio de información constituye la base de nuestro conocimiento teórico para la definición posterior de las hipótesis del trabajo experimental.

La experiencia del tiempo es consustancial a la vida, excede el objeto del marketing y será propia de la filosofía, psicología o de la antropología.

La experiencia del tiempo en relación a la conducta de compra abarca todo el proceso de elección, adquisición y uso de productos y servicios y debiera ser un capítulo obligado en el estudio de la conducta del consumidor.

Dentro de ese vasto campo del conocimiento, la experiencia del tiempo en relación a la conducta de compra como etapa potencial del protocolo de demanda de un producto / servicio es el objeto de nuestra investigación.

4.1. Noción de espera y retraso

Espera y retraso son los conceptos centrales en el estudio de la gestión del tiempo durante las interacciones en los servicios. Ambos conceptos son una consecuencia de la propia naturaleza de los servicios:

- (i.) Los servicios requieren de la interacción entre proveedores y clientes (Chebat y Filiarault 1993, p. 35), lo que significa la necesidad de una conjunción espacio-temporal de ambas partes. Cuando esto no sucede, tienen lugar esperas y retrasos. A pesar de que en el lenguaje coloquial se usan indistintamente, existen matices diferenciales entre ambos términos.

La *espera* es el intervalo que media entre el momento en que sólo una de las partes, que van a interactuar en el servicio, están preparados para la prestación y el momento en que ambas partes lo están. La espera puede producirse tanto por la llegada anticipada como por un retraso.

El *retraso* supone desplazar la prestación de un servicio a un momento posterior del tiempo en que estaba concertado. Todo retraso en la planificación horaria del servicio ocasiona una espera que recae sobre la parte que ya estaba preparada en el momento concertado.

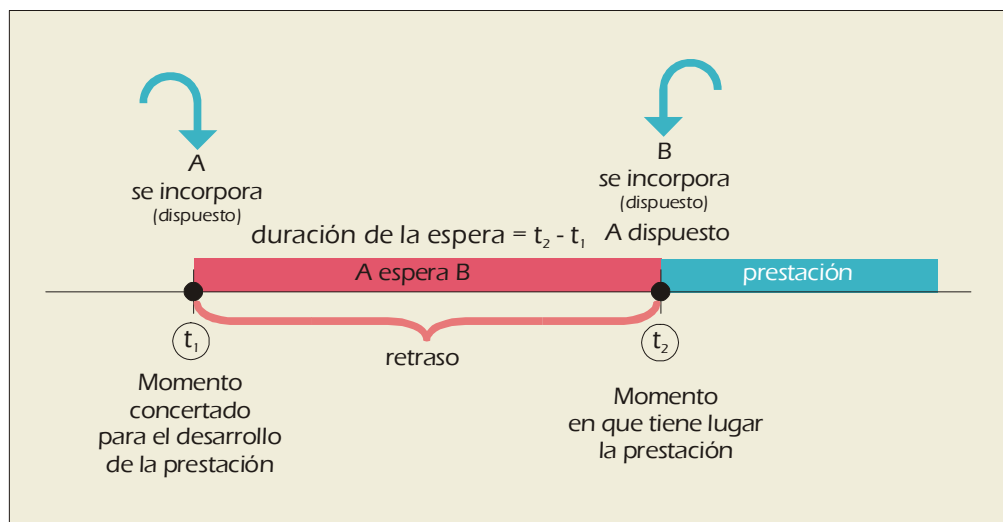


Gráfico 3: Concepto de espera y retraso.

La espera designa un intervalo y expresa duración, mientras el retraso indica un desplazamiento en el tiempo.

- (ii.) Los servicios se desarrollan conforme a un guión de operaciones secuenciales. El cliente entra en el establecimiento, elige los productos y va a la caja para efectuar el pago; o el paciente acude a la consulta, se le toman los datos, es interrogado por el médico, se le explora, se le da un diagnóstico...

La concatenación de operaciones hace que ante la aparición de un retraso, sea muy probable que se desencadene una serie de nuevas esperas y retrasos porque no se puede iniciar un nuevo servicio o una nueva operación sin haber finalizado la anterior.

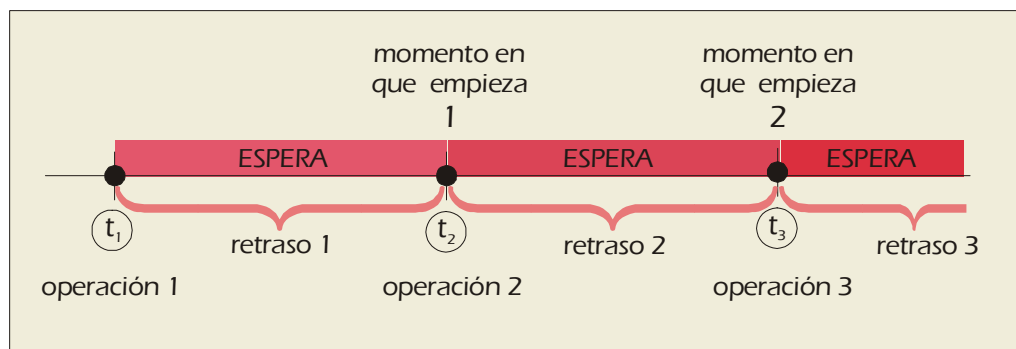


Gráfico 4: Cadena de esperas y retrasos.

- (iii.) La secuencialidad del servicio hace que en muchas ocasiones la demanda exceda la capacidad de abastecimiento, lo que obliga a esperar a algunos clientes. Pero como la demanda puede estar sometida a grandes fluctuaciones no es fácil para el suministrador adecuar a cada momento su oferta. Schwartz (1975 pp. 153-166) puntualiza que la existencia de esperas es siempre una

prueba del objetivo de las empresas por minimizar el tiempo inactivo de sus operadores.

- (iv.) En los encuentros en los servicios, esperas y retrasos pueden producirse y afectar perjudicialmente a ambas partes: el paciente llega tarde a su cita con el especialistas, retrasa su consulta y hace esperar al médico y muy probablemente a los pacientes que tienen una cita posterior; el avión que se retrasa en la hora de salida ocasiona un retraso a los pasajeros, y en los vuelos enlazados con éste, etc. Sin embargo, desde el momento en que las organizaciones asumen la orientación al mercado, la principal preocupación para el marketing se centra en las esperas y retrasos que los proveedores de servicios pueden ocasionar a los clientes y por consiguiente en mitigar los efectos negativos que se pudieran derivar de ellas.

Tanto las investigaciones sobre calidad en los servicios como sobre satisfacción afirman que el correcto desarrollo de las interacciones entre cliente–empleado es la base de una buena evaluación de la calidad y de la satisfacción del cliente (Bitner, Booms y Tetreault 1990, p. 82).

- (v.) Bajo la denominación de servicio, se reúne un amplio catálogo de prestaciones con una complejidad y duración muy variable, condición que dificulta el establecimiento de normas de carácter general respecto a su funcionamiento y que impide establecer un único patrón de desarrollo. Por ejemplo, sólo en algunos servicios es posible diseñar un sistema de citas, pero ni siquiera en ellos, existe una garantía de que las esperas y retrasos no se produzcan.

Así pues, para facilitar la comprensión y la variedad del objeto de nuestro estudio, nos detendremos primero a analizar de forma descriptiva las situaciones de espera.

4.2. Análisis descriptivo de las situaciones de espera

En 1917, el matemático A.K. Erlang⁴³ publicó los resultados de sus estudios sobre modelos teóricos de tráfico telefónico. Gran parte de las características de las situaciones en las que una serie de objetos o personas esperan para recibir o realizar una operación, estaban representadas en sus modelos. Desde Erlang hasta la actualidad se han desarrollado numerosos modelos matemáticos aplicados a campos tan diversos como el aterrizaje de aviones o la recepción de pacientes en un hospital.

Los componentes básicos de cualquier modelo de colas⁴⁴ son:

- o Forma de llegada de clientes
- o Forma de prestarse el servicio
- o Disciplina de atención

Los modelos matemáticos nacidos en el seno de la Investigación Operativa, parten de la consideración de que en cualquier servicio, cuya capacidad de suministro es inferior a la de demanda, la espera será una consecuencia inevitable. A partir de los elementos citados, los modelos de colas proporcionan una serie de medidas en relación con la espera, tales como la duración objetiva del tiempo que tardará un elemento cualquiera recién llegado al sistema, en integrarse plenamente en el mismo, la distribución de los tiempos de espera en función del número de servidores, el flujo de llegada, la duración de las operaciones...

Este enfoque matemático se basa en el aspecto operativo de la gestión del servicio desde el punto de vista de la interacción entre demanda y servicio disponible, para identificar los niveles óptimos de servicio, es decir, minimizar el tiempo de espera con los recursos disponibles para proporcionar el servicio. Sin embargo, existe un convencimiento generalizado (Dawes y Rowley 1996, p. 16) de que las organizaciones del sector servicios pueden añadir valor a sus prestaciones actuando, no solo sobre

43 Citado por Turner (1986, p. 398).

44 Los modelos matemáticos asumen que la espera para incorporarse al servicio se realiza en forma de cola; de ahí su denominación como modelos de colas.

los aspectos operativos, sino también sobre las cuestiones relacionadas con las circunstancias en que tiene lugar la prestación del servicio, el papel de los empleados (Bitner, Booms y Tetreault 1990, p. 82), y la gestión de las expectativas y las percepciones antes y durante las transacciones.

Por ello, para las disciplinas sociales,⁴⁵ el problema de las esperas es otro y se circunscribe prioritariamente al ámbito de las personas: la gestión de los aspectos subjetivos de la espera. Como consecuencia, además de analizar los tres componentes esenciales de los modelos de colas, recogemos otros aspectos específicos desde nuestra perspectiva de estudio:

En la estructura de la prestación de un servicio nos encontramos además con los siguientes elementos:

- o Gestión de la espera
- o Condiciones de la espera
- o Grado de libertad del cliente
- o Información
- o Ocupación

a) Forma de llegada de clientes

Cuando un servicio tiene una duración previsible y en cierto modo prolongada, los proveedores tratan de implementar un sistema de citación que facilita su planificación de recursos y la gestión del tiempo de sus cliente. El sistema de citas es un equivalente a una reserva de tiempo que el proveedor promete al cliente. Esto comporta ventajas para ambas partes pero conlleva como contrapartida una elevación de las expectativas del cliente que si no se satisfacen puede resultar más perjudicial.

Existe una tendencia a incorporar el sistema de citación siempre que sea posible⁴⁶, porque a pesar de los riesgos que entraña, para clientes tanto como para

⁴⁵ En nuestro campo de estudio: gestión de empresa, marketing, psicología y sociología.

⁴⁶ Revisiones de vehículos, centros de salud, veterinarios...

proveedores, resulta más ordenado, previsible y en definitiva potencialmente satisfactorio.

Si el flujo de llegada de los clientes es irregular y constante a lo largo de la jornada, y las transacciones son de breve duración, resulta imposible desarrollar un sistema de citas, el cliente acude indistintamente en cualquier momento y espera a ser atendido si existen ya otros clientes en el establecimiento. En estos casos no suele haber retrasos, salvo circunstancias muy concretas (por ejemplo cuando la apertura del establecimiento es posterior al horario establecido), pero sí es habitual que se produzcan esperas. La ausencia de cita dificulta la creación de expectativas sobre la posible espera, salvo para los cliente habituales, que acaban por conocer las condiciones de la demanda de ese servicio concreto.

b) Forma de prestarse el servicio

La dinámica de las operaciones que realiza el cliente da lugar a posibles esperas en diferentes momentos. En función de la fase en la que se produzcan, Dubé-Rioux, Schmitt y Leclerc (1988) y Dubé, Schmitt y Leclerc (1991) las clasifica en:

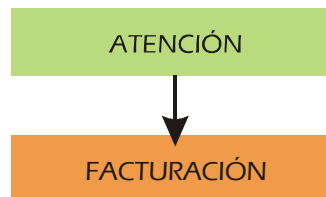
- o Esperas que tiene lugar antes de ser atendido.
- o Esperas que tienen lugar durante la realización del servicio.
- o Esperas que tienen lugar una vez ha finalizado la realización del servicio.
- o ***Esperas que tienen lugar antes de ser atendido:*** La atención al cliente, en el momento en que éste se incorpora al servicio (con o sin cita) es imposible, bien por una demanda excesiva imposible de abastecer, bien por un fallo debido a la empresa o que escapa a su control.

Estas esperas afectan⁴⁷ de diferentes maneras a los clientes: simultánea, escalonadamente o simultánea y escalonadamente, en función de la forma en que se presta el servicio y de la causa que provoca la espera. Si el régimen de atención es en colectivos, como sucede en los aviones, la espera afecta del mismo modo a todos los clientes; si se atiende de forma escalonada, como en las consultas médicas o restaurantes, aquellos clientes

⁴⁷ La expresión "afectar a los clientes" que empleamos aquí debe entenderse en su significado de duración, y no del efecto que producen sobre el estado de ánimo del cliente.

cuya posición en el orden de atención sea posterior, se verán afectados por esperas de mayor duración, y por último si la espera se debe a un corte en el suministro del servicio a cualquiera de los clientes, probablemente se produzca una espera primero simultánea y después escalonada.

- o **Esperas que tienen lugar durante la realización del servicio:** El proceso de atención suele adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, por lo que en algunas etapas, el proceso se ralentiza y el cliente se ve obligado a esperar. Independientemente de las causas que provocan este tipo de esperas, en todas ellas, el cliente se siente en vías de ser atendido y percibe que el proceso, al menos ha comenzado.
- o **Esperas que tienen lugar una vez ha finalizado la realización del servicio:** En muchos servicios el esquema de desarrollo tiene lugar en dos momentos:



La espera que se realiza para dar por finalizada la prestación es siempre percibida como una espera individual.

Aunque el esquema de desarrollo no sea el descrito, es habitual que exista una última operación que cierra la transacción y que resulta inevitable, por lo que en esos caso podemos sustituir el pago por: la recogida de maletas, en el transporte aéreo, la salida del autobús o de la estación de metro...

A diferencia de las esperas anteriores, el cliente no puede evitar cursar este tipo de esperas porque el compromiso que ya ha contraído con el suministrador es "oficial".

c) Disciplina de atención

Llamamos disciplina de atención al criterio que regula el inicio de la prestación entre los clientes en espera. Cada nuevo cliente que se incorpora a un servicio adquiere una posición en el orden de llegada. En determinado momento, uno de los clientes en

espera es elegido para ser atendido, según sea el criterio de disciplina de atención, el cliente elegido será uno u otro.

Los criterios de atención más habituales son:

- o **FIFO**⁴⁸ o **FCFS**⁴⁹: quien llega primero será atendido antes, es decir, el orden de incorporación al sistema es el orden de atención. Ambos criterios se emplean indistintamente aunque existe un matiz diferencial. Mientras el criterio FIFO garantiza que el primero en ser atendido será el que primero finalice la transacción y salga del sistema, el criterio FCFS sólo garantiza que el primero en llegar será el primero en ser atendido, sin comprometerse al lugar que ocupará en el orden de salida del sistema. Un ejemplo de la diferencia entre estos criterios se observa en las colas de las cajas de los supermercados. El criterio es FCFS, ya que la cantidad de productos en cada carro impide garantizar el FIFO.
- o **LIFO**⁵⁰: el último en llegar es el primero en salir. Aunque se trata de un criterio poco usual, en cuanto a su empleo voluntario por los proveedores de servicios, si se presenta con cierta frecuencia en esperas en las que una serie de clientes están en fila delante de un mostrador y en un determinado momento, se abre un nuevo mostrador al que se incorporan quienes ocupaban los últimos puestos de la fila anterior.
- o **SIRO**⁵¹: criterio de atención aleatoria. Empleado en los centros de atención telefónica.
- o **Atención por grado de urgencia**: empleado en los centros de atención de urgencias hospitalarias.
- o **Atención con cita concertada**: Los clientes son atendidos conforme al orden en que son citados.

48 First In First Out.

49 First Come First Served.

50 Last In First Out.

51 Service In Random Order.

Probablemente de cara a la satisfacción del cliente, más importante que el tipo de disciplina de atención elegido por el proveedor es la comprensión y aceptación, por parte del cliente, del régimen que regula ese sistema. A menudo en las urgencias hospitalarias los pacientes se quejan de que otros que llegaron más tarde han sido atendidos primero. Para muchos pacientes el sistema de atención único posible es por orden de llegada. El desconocimiento de que el régimen de atención en las urgencias es otro es causa de frecuentes quejas y reclamaciones.⁵²

d) Condiciones de la espera

Atendiendo a la forma en que se realiza la espera podemos distinguir entre:

- o **Esperas visibles:** la existencia de clientes en espera está a la vista los cliente y del proveedor del servicio, porque la espera tiene lugar en el punto físico de atención, ya sea en la misma sala o en una sala contigua.

La forma más frecuente de las esperas visibles son las colas (tail⁵³, queue⁵⁴), expresión que describe el aspecto físico de la disposición de los clientes. La cola incorpora a la espera un criterio ordinal para regular el acceso al servicio. Además se asume que todas las personas en la cola recibirán idéntico tratamiento, cuando llegue su momento.

Las colas pueden adoptar diversas formas:

- o Una fila de personas que acceden ordenadamente a un *único servidor*.
- o *Fila de serpiente*⁵⁵: una sola fila con acceso a múltiples servidores.
- o *Multiservidor*: varias filas cada una de las cuales desemboca en un servidor distinto. Las filas pueden estar especializadas en distintos servicios (p.ej. cajas rápida).
- o Una sola fila con varios *servidores especializados* en cada fase del proceso.

52 Conversaciones con el Dr. Santos García Jefe del Servicio de Urgencias Infantiles del Hospital La Paz.

53 En francés.

54 En inglés.

55 Terminología empleada por J. Hornik (1982, p.44] traducción de *snake line*.

- o Como alternativa a las colas, y dentro de esta modalidad de espera visible están las “*esperas numerada*” en la que los clientes disponen de un número que les confiere una jerarquía en el orden de atención y les orienta respecto a la duración.
- o **Esperas no visibles:** El cliente no puede ver a otros clientes mientras espera porque no existe un punto físico de atención. Las esperas en las llamadas telefónicas, en los accesos a páginas webs, en la entrega de servicios de paquetería, todas ellas tienen en común que el cliente no puede saber si hay más clientes en espera, ni sabe cuál es su posición en el orden de atención. Con respecto al conocimiento del proveedor, éste si suele tener una noción de los clientes en espera y puede regular el orden de suministro, salvo en las esperas de navegación por internet, donde parte de la causa, el volumen de tráfico en la red, está fuera del control del proveedor.

e) Grado de libertad del cliente

Atendiendo al grado de libertad del que dispone el cliente para efectuar la espera, distinguimos entre:

- o Esperas voluntarias
- o Esperas cautivas
- o **Esperas voluntarias:** El cliente dispone de un amplio grado de libertad para cursar la espera o abandonarla, sin que de ello se deriven consecuencias perjudiciales. Las esperas en los restaurantes pertenecen a esta modalidad. El sujeto decide mantenerse en espera, pero llegado un determinado momento decide abandonar el restaurante, sin que ello suponga un grave perjuicio.
- o **Esperas cautivas:** El cliente se ve obligado a esperar por:
 - *Inexistencia de servicio alternativo.* Esta situación conlleva la connotación adicional de presentarse reiteradamente. El sujeto sabe que determinada situación de espera se le va a plantear en cada uso adicional del servicio –a diario o cada cierto tiempo– sin posibilidad de obviarla, al menos hasta que

se presenten nuevas alternativas. Este es el caso de los atascos matinales, de salidas y entradas de las ciudades en fines de semana... y de la mayoría de los servicios públicos en los que el cliente está realmente cautivo.

- *Perjuicio que se deriva de no someterse a la espera.* Este es el caso del cliente que busca un servicio concreto considerado como el único capaz de satisfacer su necesidad o de resolver su problema. P.e. la visita a un especialista de reconocido prestigio.
- *Grado de implicación contraído* hasta el momento en que se decide abandonar la espera. Cualquier espera acometida por el cliente va adquiriendo un grado de cautividad progresivo, en la medida en que el cliente invierte su tiempo en la demanda del servicio en cuestión. Por ello, el concepto de cautividad-voluntariedad no es en realidad una disyuntiva sino más bien un continuo, cuyos extremos son ambos términos pero entre los cuales existe todo un abanico de posiciones con diferente nivel de cautividad.

Pero quizá, para los proveedores de servicios, lo más importante de la cautividad sea su dimensión subjetiva. Cuando el sujeto considera que no puede abandonar o evitar la espera, y entonces se produce una cesión de poder al proveedor que aumenta casi ilimitadamente su margen de maniobra.

f) Información

Con relación a la información que el cliente recibe sobre la duración de la espera podemos señalar las siguientes fuentes:

- o **Información genérica:** es toda la información que dispone el cliente antes de incorporarse al servicio y que se basa, bien en su experiencia pasada en ese servicio u otro similar con el que puede establecer una comparación razonable; bien basada en la comunicación que hace el servicio de si mismo y que contribuye a la creación de un nivel de expectativas. Tanto una como

otra no se ajusta a la situación concreta que encuentra el sujeto, pero le sirven para elaborar predicciones genéricas respecto a la posible duración de la espera, antes de incorporarse al servicio o inmediatamente después de su incorporación.

- o **Información específica:** es la que recibe el cliente durante la espera. Los proveedores de servicios optan por diferentes procedimientos para gestionar el conocimiento de sus clientes sobre la duración de la espera en curso:
 - *Omitir la información:* el cliente no sabe cuánto tendrá que esperar, ni puede hacer ningún juicio sobre la duración porque no dispone de datos para ello. Esta situación es frecuente en las esperas no visibles.
 - *Información directa de la duración:* suministrada por el proveedor, al incorporarse o durante la espera. En los parques de atracciones (Leerhsen 1989, p. 18) es habitual encontrarse con marcas en la fila con las cuales se informa al usuario del tiempo restante de espera, desde ese punto hasta la atracción.
 - *Información de cuenta atrás:* se desconoce la duración de la espera pero el cliente dispone de datos sobre el número de acontecimientos que tendrán que producirse antes de que comience a ser atendido. La información de la duración es una estimación consecuente con la observación del tiempo que tardan en producirse una muestra de dichas operaciones. El avance de una fila, la espera del ascensor, la descarga de una página web... todas ellas son situaciones en las que el cliente, a priori no puede hacer un juicio sobre la duración pero en las que dispone de datos para elaborar una aproximación del tiempo que resta esperar.

g) Ocupación

Lo característico de las esperas, parte de la causa que provoca su rechazo y fuente de la sobrestimación de su duración, es la ausencia de actividad de quienes esperan. Sin embargo, el reconocimiento por parte de los proveedores de servicios, de que éste es un factor clave en la mejora conduce a una creciente implementación de medidas orientadas a ocupar al cliente en espera.

Algunos clientes son quienes toman la iniciativa de ocupar su tiempo mientras esperan:

"Yo solía sentirme como Ud., respecto a las esperas. Era horrible. Yo era tan impaciente.

Ahora es diferente porque yo soy diferente. Utilizo el tiempo gastado en esperar a mi favor. He aquí algunas de las cosas que hago mientras espero: pienso en cosas agradables, proyectos que me gustaría hacer en el futuro. Rezo en vez de perjurar porque tengo que esperar. Leo, generalmente llevo un libro o algún folleto conmigo. Hago punto si va a ser una larga espera. El año pasado hice siete bufandas mientras esperaba en el hospital.

Una ventaja adicional de la espera fue la cantidad de gente que conocí porque se paraban a preguntarme qué hacía. Ud. se sorprendería de lo que se puede ver y aprender mientras se espera."

*Queen of the Lilacs.*⁵⁶

pero mientras que esta medida no recae bajo el control del servicio, otras como la instalación de materiales distractivos: pantallas de televisión, espejos junto a los ascensores (Larson 1987, p. 900), la posibilidad de tomar una bebida o incluso atracciones⁵⁷ sí que se encuentran al alcance del servicio.

En otras ocasiones, el servicio se organiza para que el cliente emplee su tiempo en realizar alguna actividad vinculada con el desarrollo del propio servicio, que además

⁵⁶ Texto extraído de la columna Confidential Chats del Boston Globe, 25 Noviembre de 1984.

⁵⁷ The Manhattan Saving Bank es una de las entidades financieras más exitosas de Nueva York. La satisfacción de sus clientes con la compañía, sorprendentemente no radica en la rapidez del servicio, ni en el número de servidores, ni en el nivel tecnológico de sus oficinas. Todos los días laborables, de 10:00 a 2:00 del medio día el banco ofrece espectáculos en vivo en sus 16 oficinas. Los clientes no lamentan encontrarse con colas porque consideran que el tiempo empleado en la espera es positivo, se entretienen y se liberan del estrés de la actividad laboral. Miller (1984).

contribuye a su agilización: cumplimentar los impresos de las transacciones bancarias (Chebat y Filiarault 1993, p. 38), planificar el menú, preparar el pago del servicio...

g) Duración

La posible distinción entre **esperas de larga duración** y **esperas cortas** no nos parece excesivamente interesante porque el concepto larga o corta duración resulta ambiguo. Así, una espera de 5 minutos puede parecer, en principio, una espera asimilable a la categoría de corta, pero 5 minutos esperando en la cola de un parking es sin duda una espera de larga duración. Del mismo modo, una espera de 24 horas estaría en la categoría de esperas largas y efectivamente lo sería si nos referimos al retraso de un avión en un aeropuerto pero, los actuales servicios de paquetería ofrecen como servicio estrella la entrega de los envíos en 24 horas.

Terminamos este apartado, ofreciendo un cuadro-resumen de la descripción que acabamos de realizar, sobre las variantes posibles en la configuración de las esperas. Posteriormente, al abordar la revisión de trabajos publicados se observará como esta descripción es la base de los diseños de las investigaciones.

VARIABLE DE CONFIGURACIÓN	ALTERNATIVAS GENERALES	ALTERNATIVAS ESPECÍFICAS		EJEMPLOS
FLUJO DE LLEGADA DE CLIENTES	Con cita			Consultas médicas
	Sin cita			Banco
MOMENTO EN QUE SE PRESENTA LA ESPERA	Antes de ser atendido	Espera simultánea		Transporte aéreo
		Espera escalonada		Consulta médica
		Espera simultanea y escalonada		
	Durante la prestación			Restaurante
	Después de la prestación	Espera para el pago		Restaurante
		Última operación		Transporte aéreo
DISCIPLINA DE ATENCIÓN	FIFO			Cajas de pago
	FCFS			Consulta médica
	LIFO			Apertura de caja
	SIRO			CallCenter
	Atención por urgencia			Urgencia hospitalaria
CONDICIONES DE LA ESPERA	Visibles	Colas	Fila de serpiente	Burger King
			Multiservidor	McDonalds
			Caja Rápida	Hipermercado
		Numeradas		Frutería
GRADO DE LIBERTAD	Voluntarias			Servicios de ocio
	Cautivas	Alto grado de implicación = cautividad subjetiva		*
		Perjuicio de la no espera = cautividad subjetiva		Consulta médica
		Inexistencia de alternativas = cautividad objetiva		Servicios públicos
INFORMACIÓN SOBRE LA DURACIÓN	Genérica	Experiencia del cliente		Banco
		Información de la compañía / otros clientes		Publicidad
	Específica	Ausencia de información		Transporte aéreo
		Directa de la duración		Parques atracciones
		Cuenta atrás		Banco
OCUPACIÓN	Material distractivo			Aeropuertos
	Actividades relacionadas con el servicio en curso			Restaurantes

* condiciones no específicas de un servicio concreto, sino dependientes del cliente

Tabla 2: Resumen del análisis descriptivo de las situaciones de espera.

4.2.1. Variables cronométricas

Para trabajar experimentalmente con la espera es imprescindible disponer de herramientas de medida de la misma, tanto como de sus efectos. En este apartado nos centraremos en la descripción de los conceptos cronométricos empleados hasta el momento, así como en la incorporación que proponemos en este trabajo.

Toda espera puede ser observada desde diversas perspectivas:

- o Duración objetiva
- o Protensidad
- o Duración esperada
- o El modelo de la no confirmación
- o Duración aceptable
- o Valoración de la duración

a) Duración objetiva

La reacción del cliente a la espera puede ser considerada como un proceso en dos etapas. En la primera etapa la duración objetiva se transforma en percibida. En la segunda se evalúa la espera como duración percibida (Antonides, Verhoef y van Aalst 2000, p. 4).

Por eso no debe extrañarnos que la principal medición que efectúa el investigador sea el tiempo cronológico, que sirve de referente objetivo para establecer comparaciones entre los niveles de precisión de las estimaciones de los clientes. Prácticamente todos los estudios que abordan empíricamente las situaciones de espera coinciden en el empleo de esta medida, aunque su validez como material para medir la satisfacción con la espera es controvertida, como señala Durrande-Moreau (1998, p. 175).

La relación entre la duración objetiva y la evaluación de la espera ha sido verificada en más de una ocasión:

- o Hay una relación directa entre la duración de la espera y la satisfacción expresada por los clientes DAVIES Y VOLLMANN (1990, p. 68).

- o A mayor duración de la espera, menor satisfacción del cliente. Existe una correlación directa entre ambas variables. KATZ Y COL. (1991, p. 52)
- o A mayor duración de la espera, mayor enfado ($r=.577$; $p<.001$) TAYLOR (1994, p. 63).
- o Hay diferencias significativas entre esperar y no hacerlo en la evaluación de la espera y de las páginas web, pero no hay diferencias significativas entre los distintos niveles de espera (larga 240 seg. o corta 30 seg.) DELLAERT Y KAHN (1998, p. 17).
- o La satisfacción del cliente con la espera está inversamente relacionada con la duración objetiva –y la percibida–. Ambas medidas son factibles para predecir la satisfacción, aunque el coeficiente de la duración objetiva en la ecuación de regresión sea mayor, lo que indica que su efecto sobre la satisfacción también lo sea. DAVIS Y HEINEKE (1998, p. 70)
- o A mayor duración objetiva de la espera, menor tolerancia con la misma ($r=-.22$; $p=.017$ una sola cola) PRUYN Y SMIDTS (1999, p. 213)

b) Protensidad

También llamada duración percibida, es la duración que experimenta el cliente en espera, en virtud de cuya experiencia resulta una sensación. Por tanto, la transformación de la duración en estimación pertenece a la categoría de relaciones entre estímulos objetivos sensoriales y sensaciones.

La mayoría de los trabajos publicados sobre esta transformación asumen que adopta la forma de una función lineal entre el estímulo objetivo y la sensación generada (Hornik 1988, p. 617; Taylor 1994 , p. 65; Pruyn y Smidts 1999, p. 214), sin embargo, existe una extensa literatura sobre las funciones psicofísicas y su forma, que contradicen la linealidad y que demuestra que la función exponencial, donde la sensación es marginalmente decreciente es mucho más adecuada (Antonides, Verhoef y van Aalst 2000, p. 7; Eisler 1976, p. 1160). Esto explicaría los resultados de algunos trabajos experimentales (Pruyn y Smidts 1999) en los que a medida que se prolonga la duración objetiva de la espera, la estimación de la duración se vuelve más imprecisa. Y sobre todo, al constatarse que la duración percibida es marginalmente decreciente –Antonides y Verhoef (2000, p. 12) observan un coeficiente de 0.84–

cualquier esfuerzo que reduzca la duración objetiva será percibido como una reducción de la duración más que proporcional.

Pero aunque la principal fuente de información para efectuar la estimación sea la duración objetiva (Hornik 1984)⁵⁸, no es la única. Es frecuente encontrar discrepancias desde el momento en que se observa que en la duración percibida interviene además de la objetiva, factores como la ocupación, el entorno, las circunstancias de quien espera u otras características propias de la espera (Pruyn y Smidts 1999).

Cuando la diferencia (duración objetiva – protensidad) toma valor positivo, ésta sirve de referencia para indicar que una circunstancia ocurrida durante la espera puede ser una medida eficaz para mejorar la satisfacción del usuario⁵⁹.

Hornik (1984, p. 617) observa una tendencia general a la sobrestimación del tiempo de espera (36%), pero existen evidencias que muestran una tendencia general a la sobrestimación de intervalos relativamente cortos así como a la subestimación de intervalos largos (Allan 1979; Pruyn y Smidts 1999; Antonides, Verhoef y van Aalst 2000).

Más allá de la precisión de las estimaciones, autores como Smidts y Pruyn (1998, p. 329) en su trabajo sobre esperas en centros de salud, encuentran que el tiempo percibido afecta a la evaluación de la espera, más que la duración objetiva y que la irritación y la intolerancia con la espera está estrechamente correlacionada con la duración percibida ($p=0.36$, $p<.001$) y levemente con la duración objetiva ($p=0.10$, $p<.08$). La satisfacción con el servicio está directa y significativamente influida por la espera percibida (Smidts y Pruyn 1993, p. 380). El tiempo percibido, más que el objetivo parece ser la realidad de la experiencia del consumidor.

58 Con excepciones como el estudio de Davis y Heineke (1998), en el que se observa una baja correlación entre ambas medidas ($r=0.596$).

59 La relación de trabajos que señalamos no pretende ser exhaustiva dada la frecuencia con la que los investigadores efectúan este tipo de comparación, pero sí indicativa: Maister, D.H. (1985), Folkes, Y., Koletsky, S. y Graham, J.L. (1987), Dubé-Rioux, I. Schmitt, B.H. y Leclerc, F. (1988), Dubé, L. Schmitt, B.H. y Leclerc, F. (1991), Zakay, D. y Hornik, J. (1992), Chebat, J.C.H. y Filiarault, P. (1993), Smidts, A. y Pruyn, A. (1993), Taylor, S. (1994), Tom, G. y Lucey, S. (1995), Dawes, J. y Rowley, J. (1996), Jones, P. y Peppiatt, E. (1996), Davis, M.M. y Heineke, J. (1994 y 1998), Dellaert, B. y Kahn B. (1998), Durrande-Moreau, A. (1999).

c) Duración esperada

Se trata de una expectativa. Habría que especificar si se elabora antes de incorporarse al servicio, en tal caso denominada por Smith y Pruyn (1993, p. 1387) *tiempo previsto a priori* y basada en la experiencia pasada, el valor del servicio, la información recibida de otros usuarios o de la propia comunicación que emite la organización; o si, por el contrario, se trata de una expectativa que nace en el seno de la espera, conocida como *tiempo previsto a posteriori*: el cliente dentro del establecimiento elabora una predicción del tiempo que tendrá que esperar a partir de la observación de variables como: número de clientes, día de la semana o momento del día, experiencia pasada, información que recibe del suministrados...⁶⁰

El empleo de la duración esperada está muy influido por los trabajos de Zeithaml, Berry, y Parasuraman (1991), pero no existen trabajos experimentales que hayan empleado la variable aisladamente, para predecir la evaluación de la espera. En las situaciones en la que se ha empleado ha sido por medio del modelo de la no confirmación.

d) Modelo de la no confirmación⁶¹ de la duración esperada

Una alternativa al empleo de las mediciones directas es el uso del concepto de confirmación introducido en el marketing por Parasuraman y col. (1985). En esencia se trata de sustituir la medición de una variable independiente como indicativo del estado de la variable dependiente, por la diferencia entre dos variables. La satisfacción del cliente, al aplicarse este esquema, queda definida como una función de la diferencia entre las percepciones y las expectativas. El sujeto está satisfecho siempre que sus percepciones confirmen sus expectativas⁶². Hoy este modelo de la confirmación, aplicado al estudio de la satisfacción y basado en las expectativas está siendo cuestionado por algunos autores (Goode y Moutinho 1995) pero su extensión al fenómeno de las esperas debe ser al menos considera.

60 El tiempo previsto a posteriori se obtiene de la información de cuenta atrás que hemos descrito en el apartado 4.2.(f).

61 Traducción del término inglés disconfirmation, ya que el diccionario de la RAL no reconoce la palabra disconfirmación.

62 Siendo las expectativas suficientemente atractivas.

Davis y Heineke (1998) comparan la capacidad predictiva de la duración objetiva y la estimada con un modelo de confirmación entre la expectativa de espera y la espera percibida, para explicar la satisfacción con la espera. En su estudio concluyen señalando que dado que la expectativa de espera no se correlaciona con la espera percibida, y la diferencia entre expectativa y percepción no es mejor predictor que la espera percibida aisladamente, pero si más compleja en cuanto a la recogida de datos, los modelos así enunciado no resultan adecuados para el estudio de la evaluación de la espera.

Tom y Lucey (1995) van más allá en sus hipótesis especificando que más que una confirmación de las expectativas, lo deseable es que se produzca una no confirmación con sentido positivo, es decir que la duración percibida sea inferior a la esperada. Efectivamente encuentran que los clientes están más satisfechos con el servicio y con el establecimiento cuando la espera es más corta de lo que esperaban. Dellaert y Kahn (1998) y Houston, Bettencourt y Wenger (1998, p. 739) también comprueban que si la espera es inferior a lo previsto su efecto negativo ulterior es mínimo.

d) Duración aceptable

Es el intervalo de tiempo que transcurre desde que el cliente se incorpora hasta que la espera empieza a producirle un perjuicio. Vamos a llamar a este periodo de tiempo *intervalo de cortesía*.

Son pocos los autores que mencionan la existencia de un plazo de espera aceptable (Smith y Pruyn 1993) (Dawes y Rowley 1996) (Antonides, Verhoef y van Aalst 2000). Por lo general se asume lo contrario, que toda espera es perjudicial y debe ser eliminada pero ¿es esto del todo cierto?⁶³. Muchos clientes reconocen que la ausencia absoluta de espera podría no ser deseable entre otros aspectos por las repercusiones que tendría en el encarecimiento del servicio.

63 Imaginemos una visita a un parque temático en la que no hubiera que esperar, ¿estamos preparados para subir 10, 15 o 20 veces seguidas en la montaña rusa? ¿Acaso no se desencadenara una situación de estrés y agotamiento inmediato ante la posibilidad de montar ilimitadas veces en las atracciones? ¿Es deseable que nada más cursar la orden de lo que deseamos comer, en un restaurante, el camarero vaya a la cocina y nos la traiga? Cuando uno experimenta situaciones de este tipo, necesariamente se cuestiona la posible existencia de un tiempo de espera aceptable, y no solo no perjudicial, sino en ocasiones deseable desde el punto de vista del cliente.

Por otro lado está el hecho de la conciencia del cliente sobre la situación de espera. Clientes que han permanecido en una cola ante la ventanilla del banco durante 1 o 2 minutos, al ser interrogados sobre la espera respondieron diciendo que no habían esperado, lo cual era objetivamente falso⁶⁴. Entonces, cuando la espera es muy breve, para el cliente puede ser despreciable.

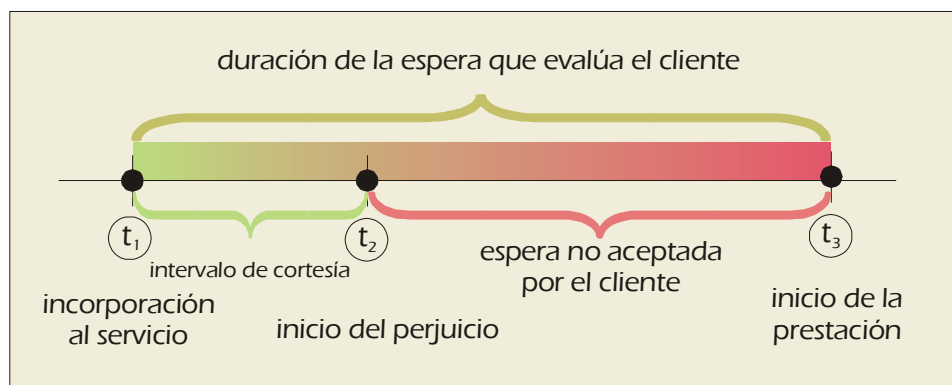


Gráfico 5: Intervalo de cortesía en la espera.

Además, en una economía de mercado reglada por la ley de la oferta y la demanda, la existencia de una demanda masiva de un servicio es, en si misma, un signo de su posible calidad. En más de una ocasión se asume que si hay que esperar es porque es bueno, característica que se atribuye por igual a servicios tan dispares como la salud o la restauración.

Dada la importancia que otorgamos a este concepto, casi desapercibido en la literatura, dedicaremos parte del capítulo tercero a su morfología, implicaciones y efectos, sobre los que se basa parte de nuestro trabajo experimental.

⁶⁴ Datos obtenidos del trabajo de campo realizado en sucursales bancarias.

e) Valoración de la duración

En algunos de los trabajos se recogen cuestiones referidas a la valoración de la espera en términos de larga / corta (Landy, Rastegary, Thayer y Colvin 1991; Smith y Pruyn 1993). Se trata de una evaluación que posee un carácter doblemente subjetivo ya que un lado trabaja sobre la impresión personal, lo cual es inherente a cualquier tipo de evaluación, pero además se expresa de un modo también subjetivo. Sin embargo, hay que resaltar el interés que pueda tener el empleo de este tipo de dato como medio para conocer el peso de la perspectiva individual del sujeto. Ante esperas percibidas de la misma duración, valoraciones distintas sólo pueden ser una consecuencia de que lo que para unos clientes es excesivo, para otros puede estar todavía dentro de lo razonable.

En el *gráfico 6* representamos las interacciones que existen entre las variables cronológicas expuestas. La observación de la elasticidad de estas variables, en función de la incidencia de factores adicionales, no cronológicos, ha conducido a los investigadores a adoptar un marco de trabajo más amplio y profundo que trata de responder al interrogante ¿qué sucede realmente durante la espera? y ¿qué podemos hacer para que esta experiencia sea más satisfactoria?

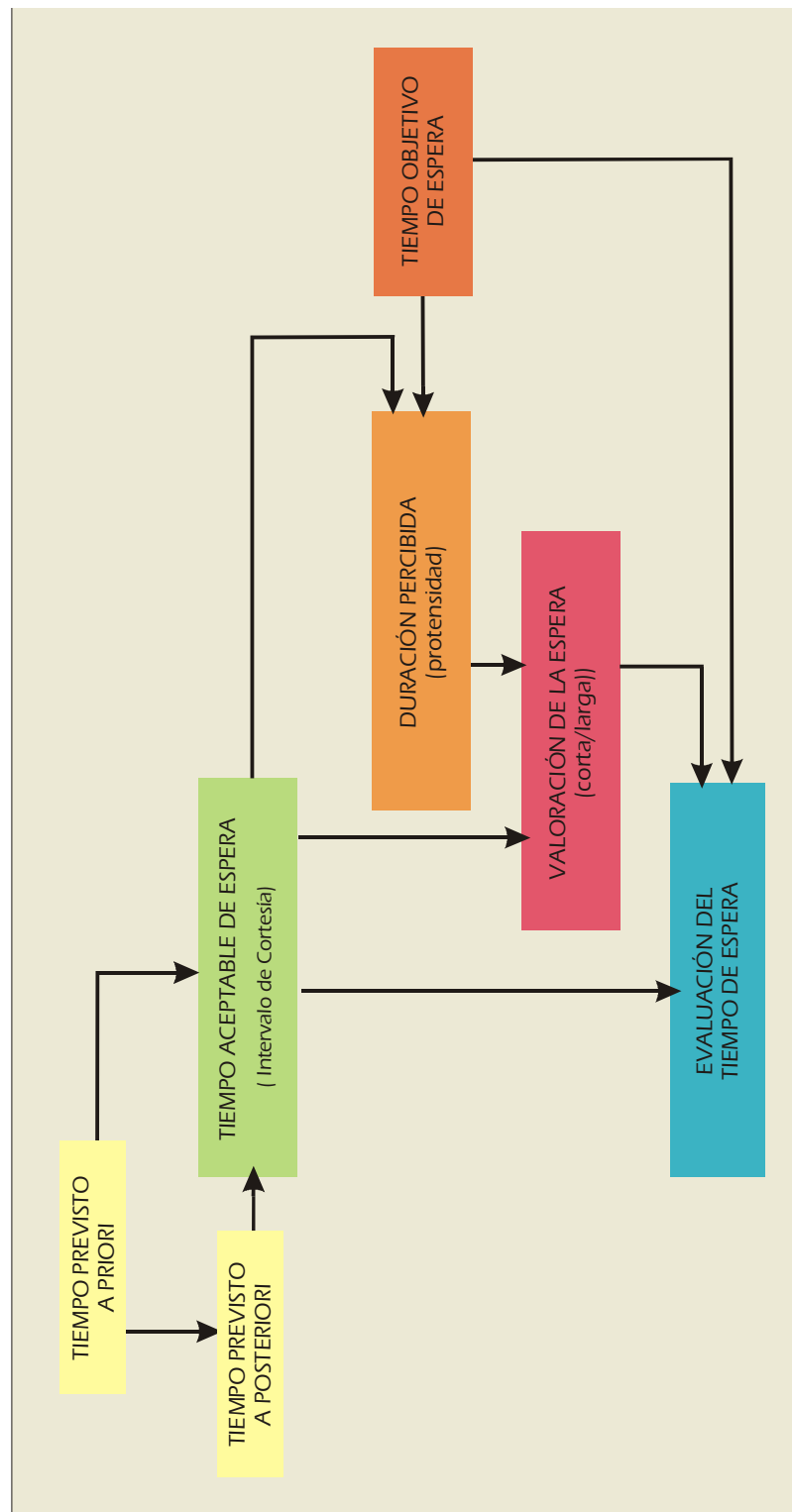


Gráfico 6: Variable cronológicas. Representación e interrelaciones (Elaboración propia a partir de Smidts y Pruyn (1996)).

5. La experiencia de esperar

El objeto de este apartado es revisar los aspectos sociales y las relaciones interpersonales durante la espera. Tenemos presente que la finalidad de nuestro trabajo no es ofrecer un estudio extensivo de lo publicado por los científicos sociales sobre las situaciones de espera, sino tratar de aportar una perspectiva de problema y solución para las empresas, desde la que poder efectuar recomendaciones eficaces. Pero, dado el carácter académico de esta investigación, pensamos que resulta conveniente dejar constancia de la orientación y los logros de trabajos sobre el mismo tema, con enfoques alternativos o complementarios, que en más de una ocasión nos ofrecen reflexiones muy útiles para nuestro objetivo.

Así sucede con los materiales publicados por sociólogos y psicólogos sociales centrados en el análisis del significado social de las esperas, la incidencia de los factores culturales o las interacciones interpersonales durante la misma. Estos temas no son ajenos al marketing, y de hecho se analizan en la toma de decisiones, como sucede por ejemplo en el estudio del proceso de decisión de compra, con la influencia del grupo social, la cultura o las creencias. Ante ellos, el papel de cualquier miembro del colectivo del marketing se reduce al de un atento observador que, situado detrás de un cristal, no puede actuar, solo mirar y tomar aplicadamente sus notas.

Con esta perspectiva tomamos conciencia de que la dinámica del juego de las esperas proporciona una valiosa oportunidad para comprender los fundamentos de una cultura. Las reglas que gobiernan la espera –quien espera, cuando se aprende a esperar o cómo se espera– son parte del lenguaje silencioso de la cultura que no aparece escrito en ningún lugar, pero que se escucha con mayor claridad que las palabras.

5.1. Las reglas del juego de las esperas

A partir de las investigaciones de autores como Mann (1969, 1970, 1977), Levine (1997) o Schwartz (1975) –este último pionero en la materia y autor del compendio más completo sobre la misma– hemos sintetizado una serie de enunciados que

describen las reglas del juego de la espera y nos ayudan a comprender su significado social.

El aprendizaje de las reglas del juego comienza en la infancia

Schwartz (1975) sugiere que el contacto con las reglas se inicia en la primera infancia. Lo primero que aprende el bebé es a demandar “servicios” –alimentación, aseo...– por medio del llanto que se vuelve más intenso a medida que se prolonga la espera. Poco después, sus padres y profesores le enseñarán a esperar su turno en los juegos y actividades.

El guión de la espera es una especie de drama (Czwartosz 1988), que se representa desde la infancia, donde se adopta un papel cambiante. Comienza con el papel de “extra” cuando se inicia la espera, a medida que avanza, el papel va siendo más importante hasta que se convierte en protagonista en el momento central de la recepción del servicio. El desenlace de la representación tiene lugar con el abandono del servicio. Este esquema general, completado según el contexto, se repite en todos los ordenes de la vida.

Czwartosz (1988) estima que un alumno de preescolar dedica una hora y media diaria a aprender a esperar. Desde colgar su abrigo, ir al baño, lavarse las manos, coger un juguete o recibir la atención del profesor, todas estas actividades y otras muchas se realizan bajo el orden de la espera, con la amenaza de castigos cuando se incumple: volver al final de la cola, ser excluido del juego...

Esperar tiene un coste desde que el tiempo es dinero

Ya hemos señalado anteriormente que en nuestro mundo industrializado donde los trabajadores ganan un salario por hora de trabajo, los anuncios se facturan por segundos de emisión o los abogados pasan su correspondiente minuta, las magnitudes temporales y las económicas están íntimamente relacionadas y el sujeto las puede intercambiar con fluidez. A medida que se asciende en la pirámide laboral, se toma mayor conciencia de lo que vale económicamente nuestro tiempo. Pero no debemos olvidar que la regla tiempo-es-dinero, sólo es válida en nuestro mundo desarrollado. En sociedades menos desarrolladas, en términos industriales, el tiempo es más

flexible y ambiguo. Tiempo y dinero se vuelven entonces, entidades separadas y no comparables.

Ante desequilibrios entre la oferta (escasa) y la demanda (abundante), las colas son imprescindibles

Cuanto mayor es la demanda y más escaso el bien demandado, se hace imprescindible la imposición de una forma ordenada de solicitud, que suele ser una cola. De lo contrario, la ausencia de una cola provoca confusión y violencia que se convierte en una fuente de graves peligros. Así sucedió en 1989 en la semifinal de la copa de Inglaterra donde murieron 100 personas aproximadamente y más de 200 resultaron heridas, a causa del descontrol de una masa de espectadores que quedaron aplastados en las gradas; o en 1979 en el concierto de The Who en Cincinnati (Ohio)⁶⁵, donde el público se precipitó en la entrada para conseguir un buen asiento, ocasionando la muerte de 11 jóvenes.

Pero el mantenimiento de la fila se vuelve casi imposible cuando el servicio solicitado es imperativo, la necesidad perentoria y no hay alternativas asequibles disponibles (Schwartz 1975). En tales casos, la presencia de una cola puede significar la diferencia entre la vida y la muerte.

Cuánto mayor es la demanda y menor la oferta, más larga será la cola

Ratcliff (2000) destaca la utilidad del estudio de estos casos extremos, porque en ellos se acentúan los componentes de un fenómeno que en su contexto ordinario permanecería latente. En estas condiciones se inscribe el interesante trabajo de Mann (1969) sobre los comportamientos de las personas en las colas. Tomando como fuente el proceso de compra de entradas de fútbol en Australia, observó cómo las personas esperaban tranquilamente hasta varios días, en lo que parecía un campo de refugiados, para conseguir un buen asiento.

65 Crowd Management Strategies (1997) en www.crowdsafe.com

Cuanto más larga es la cola, mayor su poder de atracción

En otro trabajo, Mann (1970) comprueba que en las colas para subir al autobús mientras el 17% de los nuevos usuarios se sumaban a la que tenía dos personas, la mayoría, el 58%, prefería hacerlo a las que ya tenían seis o más personas, aunque estas diferencias no fueron estadísticamente significativas. La justificación del poder de atracción de una cola podría residir en la creencia de que si hay cola es porque habrá suficiente oferta para todos.

Toda espera genera sus propias reglas de funcionamiento

Las observaciones de Mann (1969) ponen en evidencia el nacimiento de reglas de conducta sobre lo que está permitido y lo no autorizado durante la espera. Por ejemplo, él cita como los espectadores, en un intento por adquirir entradas para el fútbol, en lugar de mantenerse en una fila, podían agruparse en grupos de dos o tres para charlar. Como la venta de entradas no estaba autorizada hasta tres días antes del partido, los espectadores habían creado una pre-cola, perfectamente organizada, separada de la ventanilla que llegado el momento se desplazó sin problemas. Las vallas protectoras colocadas para impedir las colas junto a la ventanilla y evitar una situación de peligro por aglomeración en el momento de abrirse las taquillas, cumplieron sólo una parte de su misión.

Otras conductas como el abandono temporal de la fila estaban permitidas durante un par de horas, aunque para conservar la posición era necesario dejar alguna pertenencia. Si la duración excedía el plazo permitido, entonces se corría el riesgo de perder la posición.

Valoramos aquello por lo que esperamos

Existe una cierta creencia latente de que aquello por lo que esperamos posee mayor valor. Cuando en Polonia gobernaba el comunismo, algunas personas hacían colas de más de dos horas para comprar un par de zapatos, con la única intención de revenderlos en el mercado negro. El precio de reventa de los zapatos fluctuaba conforme a la duración de la cola que había realizado su propietario. Ni el color, ni la calidad, ni el diseño eran tomados en cuenta (Czwartosz 1988). Sólo se convertían en objetos valiosos por el tiempo empleado en adquirirlos.

Si te cueles, hazlo al final

A medida que aumenta la noción de que aquello por lo que se espera es escaso y limitado, la defensa del puesto se vuelve más agresiva, acentuándose en las primeras posiciones de la fila, incluso aunque la demanda esté casi garantizada (Mann 1969). Ahora bien, esta defensa de la posición puede también atribuirse al valor de la inversión realizada para alcanzar el objetivo. Quienes ocupan los primeros puestos son quienes han efectuado una mayor inversión, luego están más presionados para recuperarla y defenderla.

Mann y Taylor (1969) observan que el 60% de las personas en cola responden negativamente ante aquellos que intentan colarse, cuando están en la cabeza de la fila, y sólo el 35% se queja cuando se encuentra al final. Las reacciones se acentúan cuando el que se cuela va vestido de manera informal y cuando, ni siquiera se disculpa, aunque persista en el intento. La edad de quien intenta colarse parece un factor a tener en cuenta. Si se trata de un niño de unos cinco años, lo habitual es facilitarle la entrada; si tiene ocho años, las reacciones suelen ser neutras, no se le facilita, pero tampoco se le impide; pero si se trata de un preadolescente de diez años, entonces el tratamiento que recibe es el mismo que el de un adulto, y se le intenta expulsar con mayor o menor agresividad, de acuerdo con el punto en el que intente introducirse.

El custodio es el de detrás

La responsabilidad de expulsar a quien se cuela compete a las personas que están inmediatamente detrás. Las personas que les siguen no suele hacerlo porque lo dejan en sus manos. El 73% de quienes están detrás se queja y sólo el 26% de quienes están delante lo hacen (Milgram, Liberty, Toledo y Wackenhut 1986).

Las reacciones contra quienes tratan de saltarse la cola son múltiples: en un 10% de los casos se adoptan medidas físicas, en el 22% las reacciones son verbales, y en el 15% no verbales como malos gestos, hostilidad... Ahora bien, las protestas se duplican cuando quienes intentan colarse son más de uno.

Dime donde estás y te diré donde crees que estás

Las personas en las primeras posiciones de una larga fila realizan una estimación bastante precisa de su ubicación. Los que se sitúan entre los puestos 20 y 30 sobreestiman su lugar, creyendo estar más lejos del principio de lo que en realidad están. Quienes se encuentra al final creen estar en una posición más cercana del comienzo de la fila. Esta situación se presenta indistintamente en adultos o niños. En una fila de niños para conseguir una camiseta de *batman*, disponible solo para los 25 primeros, los que se situaban entorno al 25 creían estar más atrás, y quienes estaban en una posición posterior subestimaban su puesto. Esta observación además, parece corroborar la hipótesis de que la motivación afecta la percepción del puesto (Mann y Taylor 1969).

Dime donde esperas y te diré como esperas

La cultura impregna la espera. Su reconocimiento y aceptación forma parte de la cultura. En Polonia por ejemplo, las personas que esperaban en fila para comprar en las tiendas se mantenían en silencio con gesto inexpresivo (Hraba 1985). En muchas ocasiones la atención se realizaba por medio de dos filas, en una estaban los clientes ordinarios y en otra los preferentes: mujeres con niños o embarazadas, veteranos de guerra, ancianos, personas con minusvalías o donantes de sangre, incluso los recién casados estaban autorizados esporádicamente a sumarse a la cola de los privilegiados. Ambas filas eran atendidas simultáneamente o de lo contrario, los clientes ordinarios nunca recibirían el servicio porque la gente pedía prestados los bebés para hacer la cola o encargaba a algún amigo discapacitado que le hiciera la compra (Czwartosz 1988).

Una historia popular rusa decía que una niña soviética podía predecir con mayor precisión el tiempo que tardaría su padre en regresar de una vuelta al mundo, que su madre de comprar un filete.

El espacio interpersonal en la cola también es un reflejo de la cultura, mediatizado por el tipo de fila. Éste suele ser mayor al final, que en los primeros puestos. Cuanto más larga es la fila menor el espacio interpersonal.

Los británicos se vanaglorian de su puntualidad. Los israelitas proyectan su terquedad contra las reglamentaciones y su respeto por el orden y la igualdad en su forma de acceder al autobús. No se hace cola, pero se sube conforme al estricto orden de llegada sin que nadie se atreva a intentar colarse (Mann 1970).

Las reacciones a las esperas también son culturalmente distintas, como prueban los estudios recogidos por Schwartz (1975). Los americanos esperan manifestando signos de irritación e impaciencia, acentuados entre la población católica; en Italia por el contrario, las personas esperan charlando alegremente en una atmósfera distendida.

El status indica quien espera y cuanto mayor es su status, mayor será su inmunidad

Cuanto más importante es un sujeto, mayor es su demanda de tiempo. Como el tiempo es limitado, su valor aumenta a medida que crece la importancia percibida. De este modo sucede que cuanto mayor sea el estatus, más posibilidades hay de hacer esperar a los demás. Invertir esta regla es inaceptable⁶⁶, salvo raras excepciones, como cuando Bob Dylan visitó Israel en 1993 y en la oficina de inmigración le expresaron, con enorme claridad, que ellos no entendían de favoritismos, así que tendría que hacer la cola, como el resto⁶⁷.

La creación de esperas queda legitimada por el valor de lo que ofrecen. Así sucede incluso en culturas como la brasileña, con infinita tolerancia temporal, en la que se asumen que las personas que llegan tarde a una cita o una reunión son mejores profesionales, porque la falta de puntualidad es una consecuencia del éxito (Levine 1997).

66 En el protocolo nupcial católico, es la novia la que debe hacer esperar al novio unos minutos, lo contrario sería impensable.

67 Citado por Ratcliff (2000) de The Times, 1993.

En el mundo de los negocios, esta regla es casi una norma protocolaria que ninguna secretaria se atrevería a violar, aunque pueda dar lugar a anécdotas como la que recoge E.B. White⁶⁸:

El señor Birstein había pedido a su secretaria que le pusiera en contacto con el señor Auchincloss. Al coger el teléfono, la secretaria del señor Auchincloss le dice a la secretaria de Birstein que le pase la llamada a su jefe y que entonces ella le pasará la llamada al suyo. Sin embargo, para la secretaria del señor Auchincloss aquello es inaceptable porque no puede permitir que su jefe tenga que esperar.

–Pásele la llamada al señor Birstein y entonces yo se la pasaré al señor Auchincloss –responde.

–Imposible –dice la secretaria de Birstein–. Pásele Ud. primero la llamada al señor Auchincloss y entonces seré yo quien se la pase al señor Auchincloss.

Así estuvieron durante más de diez minutos discutiendo sobre quién debía ser el que esperara, en los que presumiblemente ambos, el señor Birstein y el señor Auchincloss, disfrutaron de la espera.

De este enunciado también se desprende que las personas importantes sólo son accesibles con una cita concertada previamente, para la que habrá que esperar. Estos límites sociales a veces aparecen reflejados en la propia arquitectura de las organizaciones. Literalmente, cuanto más arriba está la persona que visitamos, mayores son las probabilidades de esperar. Las empresas habilitan sus plantas bajas con empleados en mostradores que atienden a clientes sin cita. En las plantas siguientes hay despachos, generalmente sin secretaria, y la burocracia para contactar con estas personas suele ser mayor. Las plantas superiores están reservadas para altos

68 Citado por Levine (1997) de White, E.B. (1935) "The Second Tree From The Corner", New York: Harper and Bross, pp. 225-226.

ejecutivos y directivos con secretaria, completamente inaccesibles si no es por medio de una cita, lo que ofrece una atractiva oportunidad para hacer esperar a las visitas⁶⁹.

El dinero compra un lugar delante

A pesar de su naturaleza intransferible, el tiempo también se puede comprar. Mann (1969) describe la existencia de “profesionales” de la espera, al servicio de quienes disponen de suficientes recursos económicos pero carecen de tiempo. En sus observaciones, sólo algunas de las personas que hacían cola para el fútbol estaba verdaderamente interesadas en acudir al partido, otros y quizá la mayoría, reconocían que esperaban para comprar entradas que luego pensaban revender a un precio diez veces superior.

Estos profesionales, más o menos estructurados, proliferan en sociedades muy burocratizadas. En Méjico, por ejemplo se alquilan personas para guardar cola y poder efectuar trámites administrativos para los que es preciso esperar toda una noche. En Brasil existen los llamados *despachantes*⁷⁰, un cuerpo organizado de paraprofesionales que intermedia entre el ciudadano y la administración, y en España tenemos nuestra versión en los *gestores*.

Éste es un juego de castigos. Cada jugador puede ser castigado, aunque unos más que otros

Muchos sujetos en espera se sienten castigados. Así lo expresa el periodista Lance Morrow(1984, p. 41):

*Waiting is a kind of imprisonment(...) One is being punished not for an offense of one's own but often for the inefficiencies of those who impose the wait. (...) Aside from boredom and physical discomfort, the subtler misery of waiting is the knowledge that one's most precious resource, time, a fraction of one's life, is being stolen away, irrecoverably lost.*⁷¹.

69 Marian Keyes en “Sushi para principiantes” Ed. Libros de Bolsillo pp.11-12 describe con ironía la conversación sobre golf que mantienen el director de una revista con el presidente para hacer esperar a la empleada que han citado.

70 En portugués

71 “Esperar es una forma de aprisionamiento[...] Uno es castigado, no por ofender a otro sino por la ineficacia de quienes nos imponen esperar [...] y a parte del aburrimiento y la incomodidad, lo peor de la espera es saber que perdemos nuestro recurso más valioso, el tiempo, una fracción

Además del castigo, el cliente debe asumir la incertidumbre de si llegarán a recibir el servicio y cuándo se producirá, está degradado en su estatus, y se encuentra sometido al insultante ritual de que otro –delante de él– le da la espalda (Ratcliff 2000). No hay duda de que su tiempo es menos valioso que el de su proveedor. Pero éste, también puede ser castigado cuando la duración de la espera, o las condiciones de la misma se vuelven completamente inaceptables para quien espera y naturalmente hay alternativas más o menos factibles; entonces el cliente abandona e incluso predica verbalmente su insatisfacción.

6. Gestión de la espera. Variables, relaciones e interacciones

¿Qué sucede mientras el cliente espera? La pregunta sigue viva. Si en el apartado anterior hemos recogido observaciones efectuadas desde el punto de vista social, cultural, o de las creencias,... ahora es el momento de referirnos a la influencia de los factores que se contemplan en una perspectiva de marketing. Completando así la radiografía de aspectos que nos ayudará a responder a la pregunta formulada.

Dedicamos por tanto este apartado a la exposición de las teorías que directa o indirectamente se aplican en la investigación de las situaciones de espera y sus efectos. En líneas generales comparten todas ellas la característica de que, por medio de las acciones de marketing, se puede influir en sus resultados, aunque incluyamos en este epígrafe dos aspectos extraños a este contexto –tiempo personal y tiempo cultural– cuya inclusión creemos justificadas por el enfoque y tratamiento que reciben.

6.1. Origen conceptual de la psicología de las esperas: La propuesta de Maister

Aunque, como ya hemos señalado, los primeros trabajos que abordan la problemática de las esperas datan de principios del siglo XX, hasta las últimas décadas del pasado siglo no nos encontramos con autores que presten atención a los aspectos psicológicos o preceptuales de las esperas. Pero aun a pesar de existir un mayor interés por el tema, es todavía escasa⁷² la atención que la literatura sobre conducta del consumidor o sobre el marketing de los servicios ha prestado a este fenómeno. Como ejemplo, podemos citar que uno de los textos más emblemáticos sobre conducta del consumidor, el libro de Engel, Blackwell y Miniard (1990) no recoge ni una sola referencia al problema de las esperas.

En 1985, en el texto editado por Czepiel, Solomon, y Surprenant: *The Service Encounter* aparece publicado un capítulo de ocho páginas de David H. Maister (1985, pp. 176-183) con el título “The Psychology of Waiting Line”. Su autor es más conocido por sus trabajos sobre Investigación Operativa en la Teoría de Colas, aunque hoy se ha convertido en el referente obligado al hablar de la psicología de las esperas. En el capítulo citado, Maister (1985) acomete el objetivo de definir un marco teórico para abordar el estudio de las situaciones de espera, para lo cual propone un inventario con ocho proposiciones que explican el efecto negativo que provoca esperar. La intención aparente de Maister (1985) es aconsejar a los proveedores de servicios sobre cómo deben abordar las inevitables situaciones de esperas, para mejorar la percepción de las mismas.

La idea que subyace a estas ocho proposiciones es que si el consumidor percibe el tiempo de espera con menor duración de la que en realidad tiene, la experiencia será menos insatisfactoria. Sin embargo, Maister (1985) es consciente de que si bien la duración de la espera tiende a sobrestimarse, este fenómeno no es el único que explica la insatisfacción que provoca en el cliente. Ansiedad, frustración,

⁷² La mayor parte de la bibliografía empleada para la elaboración de este trabajo, y concretamente de este apartado y el siguiente se basa en artículos diseminados por numerosas publicaciones del sector, con la total ausencia de libros monográficos.

incertidumbre, irritación... son otros efectos comunes de las esperas, cuyo origen no reside en la duración de la espera, o al menos no exclusivamente.

Las ocho proposiciones van precedidas de lo que su autor llama las leyes⁷³ primera y segunda de los servicios:

Primera Ley de los Servicios: La satisfacción con el servicio es igual a la diferencia entre las expectativas previas y las percepciones

$$\text{SATISFACCIÓN} = \text{PERCEPCIONES} - \text{EXPECTATIVAS}$$

Ambos conceptos, percepciones y expectativas poseen una naturaleza psicológica, lo que dificulta enormemente su estudio, pero ello no impide que se pueda actuar sobre ambas. Elevar expectativas o mejorar las percepciones son las líneas generales de actuación que proponen la mayoría de los investigadores de las esperas para mejorar la satisfacción del cliente. A este respecto, Sasser, Olsen y Wyckoff⁷⁴ y Larson (1987, p. 900) recogen el ejemplo de la colocación de espejos junto a los ascensores como medio eficaz para actuar sobre las percepciones de duración de las esperas, manteniendo al cliente ocupado en su propia imagen.

Los casos de actuación sobre las expectativas son también muy numerosos. La comunicación publicitaria, es a menudo el medio empleado para crear una expectativa a los clientes desconocedores del servicio, pero también existen otras formas de modelar esa expectativa, como los restaurantes que informa a sus clientes que la espera para tener mesa es superior a la que el propio restaurante considera que se producirá. Los clientes que están dispuestos a permanecer en espera, se

73 Nos parece interesante destacar esta cuestión terminológica. Maister (1985) denomina a sus propuestas como proposiciones y se refiere a las dos consideraciones previas como leyes, mientras que en las referencias que se hace al texto de este autor, por otros investigadores, a sus proposiciones se las denomina leyes. La cuestión no tendría importancia si no fuera por el carácter especial que posee la palabra ley en la ciencia, considerada como un principio demostrable, objetivo e invariable. De hecho, sus proposiciones no poseen ese carácter porque como se observa en los intentos de verificación de las mismas, algunas son situacionales y otras están refutadas. Por ello hemos preferido respetar la terminología del autor y nos referiremos a ellas como proposiciones.

74 Sasser, W.E., R.P. Olsen y D.D. Wyckoff (1978), *Management of Service Operations: Text Cases and Readings*. New York: Allyn and Bacon, citados por Maister (1985).

sienten más conformes y mejor predispuestos para la comida/cena al encontrarse con una espera inferior a la prevista.

Segunda Ley de los Servicios: En consonancia con lo mencionado anteriormente Maister (1985) señala que existe un efecto halo inhibitor producido por los primeros momentos de experiencia con el servicio.

De acuerdo con esta ley, para mejorar la calidad percibida del servicio convendrá centrar la atención en mejorar las primeras etapas de contacto, durante las cuales en muchos casos, se producen situaciones de espera.

Las proposiciones que acompañan a las leyes enunciados son, este orden:

- (vii.) El tiempo desocupado se percibe con mayor duración que el tiempo ocupado.
- (viii.) Las esperas que tienen lugar antes de que comience el servicio parecen más largas que las que tienen lugar durante el servicio.
- (ix.) La ansiedad hace parecer que la espera es más larga.
- (x.) La incertidumbre sobre la duración de la espera hace parecer que la espera es más larga.
- (xi.) Las esperas no justificadas parecen más largas que las esperas justificadas.
- (xii.) La injusticia en la disciplina que regula la atención hace parecer la espera más larga.
- (xiii.) Cuanto mayor valor percibido tiene el servicio mayor es la capacidad de espera del cliente.
- (xiv.) Las esperas en soledad parecen más largas que las esperas en grupo.

Por una cuestión de vocabulario, dada la frecuente referencia a este trabajo, estas ocho proposiciones se reconocen como aparecen en la siguiente relación de factores:

- o Ocupación
- o Momento
- o Ansiedad

- o Incertidumbre-duración
- o Atribución causal
- o Justicia
- o Valor percibido
- o Solo/acompañado

La mayoría de los investigadores coinciden en que el texto de Maister (1985) es un referente obligado y loable que debe valorarse desde un doble punto de vista: representa el primer y único intento hasta el momento de diseñar un cuerpo teórico capaz de explicar todas las facetas del fenómeno, mediante un esquema coherente y sencillo que hace posible la aplicación al estudio de las esperas de numerosas teorías diseñadas para otros contextos aunque pertinentes para lo que acontece durante una espera.

De hecho a partir de este trabajo comienzan a aparecer en las revistas de marketing y management artículos experimentales que tratan de verificar una o varias de las proposiciones enunciadas –entre otros Dubé-Rioux, Schmitt y Leclerc (1988), Dubé, Schmitt y Leclerc (1991), Smidts y Pruyn (1993), Durrande-Moreau (1999), Pruyn y Smidts (1999)–. Pero es ésta quizá, la característica más controvertida del artículo, es decir, su carácter teórico y especulativo. Todo lo que Maister (1985) defiende, se basa en el nada despreciable sentido común, o en su propia intuición, dejando a los académicos el trabajo de verificar su teoría.

Con el paso de los años y al hilo de los trabajos experimentales publicados, surgen nuevas preguntas, como por ejemplo la importancia relativa que cada una de las proposiciones tiene en el efecto total (Smidts y Pruyn 1993), junto a la incorporación de nuevos factores a la lista, pero sobre todo se constata una comprensión más profunda del problema, al observarse que no sólo hay un preocupante efecto directo de sobreestimación de la duración, sino además otros efectos colaterales de ansiedad, que interactúan con la duración (Taylor 1994), así como de variables externas, no controlables por los proveedores del servicio (Jones, y Peppiatt 1996; Davis 1991; Davis y Maggard 1991).

Una revisión global de los hallazgos hasta el momento se recoge en el *gráfico 7*, donde se puede apreciar la existencia de factores causales, que en mayor o menor grado se encuentran bajo el control del proveedor, frente a otros factores

incontrolables (Davis y Heineke 1994), mediadores y finales. Hemos preferido una representación esquemática, sin establecer las interacciones posibles entre las variables, salvo aquellas de carácter dominante. El objetivo de este gráfico, más que una representación exhaustiva de lo que sucede en la espera, es servirnos de guía para ir analizando las teorías y conceptos aplicables al estudio de la psicología de las líneas de espera. A medida que vayamos profundizando, observaremos cómo se comportan y relacionan cada variable, incorporando el correspondiente gráfico que completaría esta representación.

Gran parte de las teorías que expondremos pertenecen al dominio de la psicología social cognitiva. El motivo por el que recogemos más de una teoría, se debe a la ausencia de una sola explicación capaz de abarcar los numerosos aspectos del fenómeno estudiado. Cuestiones como el perjuicio percibido por la duración de la espera, serán explicadas simultáneamente y de manera distinta por varias teorías, lo cual no quiere decir que las conclusiones a las que lleguemos sean contrarias, sino que una misma cuestión puede ser analizada desde varios puntos de vista. Por otro lado, esta situación es tan familiar al marketing como a la psicología.

6.2. Variables causales

Davis y Heineke (1994), proponen una clasificación de las posibilidades que tienen los proveedores de servicios para actuar sobre la percepción de la espera. Estos autores distinguen entre factores totalmente controlables por la firma, parcialmente controlables y no controlables. Aunque en su opinión esperar sólo/acompañado o el valor atribuido al servicio pertenecen a la categoría de no controlables, estamos de acuerdo con Jones y Peppieatt (1996) en que existe cierto margen de actuación para los proveedores del servicio a la hora de actuar sobre cómo se realiza la espera o sobre el valor que confiere el cliente al servicio. Concretamente Jones y Peppieatt (1996) citan como ejemplos de medidas en este sentido: las promociones 2 x 1, las ventajas en reservas para grupos o la creación de imágenes atractivas que elevan el valor conferido al servicio...

Desde nuestro punto de vista, parcialmente de acuerdo con Davis y Heineke (1994), sólo las actitudes del consumidor están fuera del campo de acción de la empresa, y dentro de estas actitudes son de vital importancia en este contexto, las temporales:

orientación temporal, urgencia temporal... A las que se une la predisposición cultural hacia las propias esperas, tan incontrolable como real como pudo observarse tras la apertura del parque temático de EuroDisney. A la hora de hacer frente a las colas de las atracciones, los clientes reaccionaban de manera diferente en función de su nacionalidad; mientras unos esperaban pacientemente, otros intentaban acceder a través de las salidas para evitarse la cola. Diferencias similares se han observado en los resultados de trabajos experimentales hechos con sujetos norteamericanos y holandeses (Jones y Peppieatt 1996).

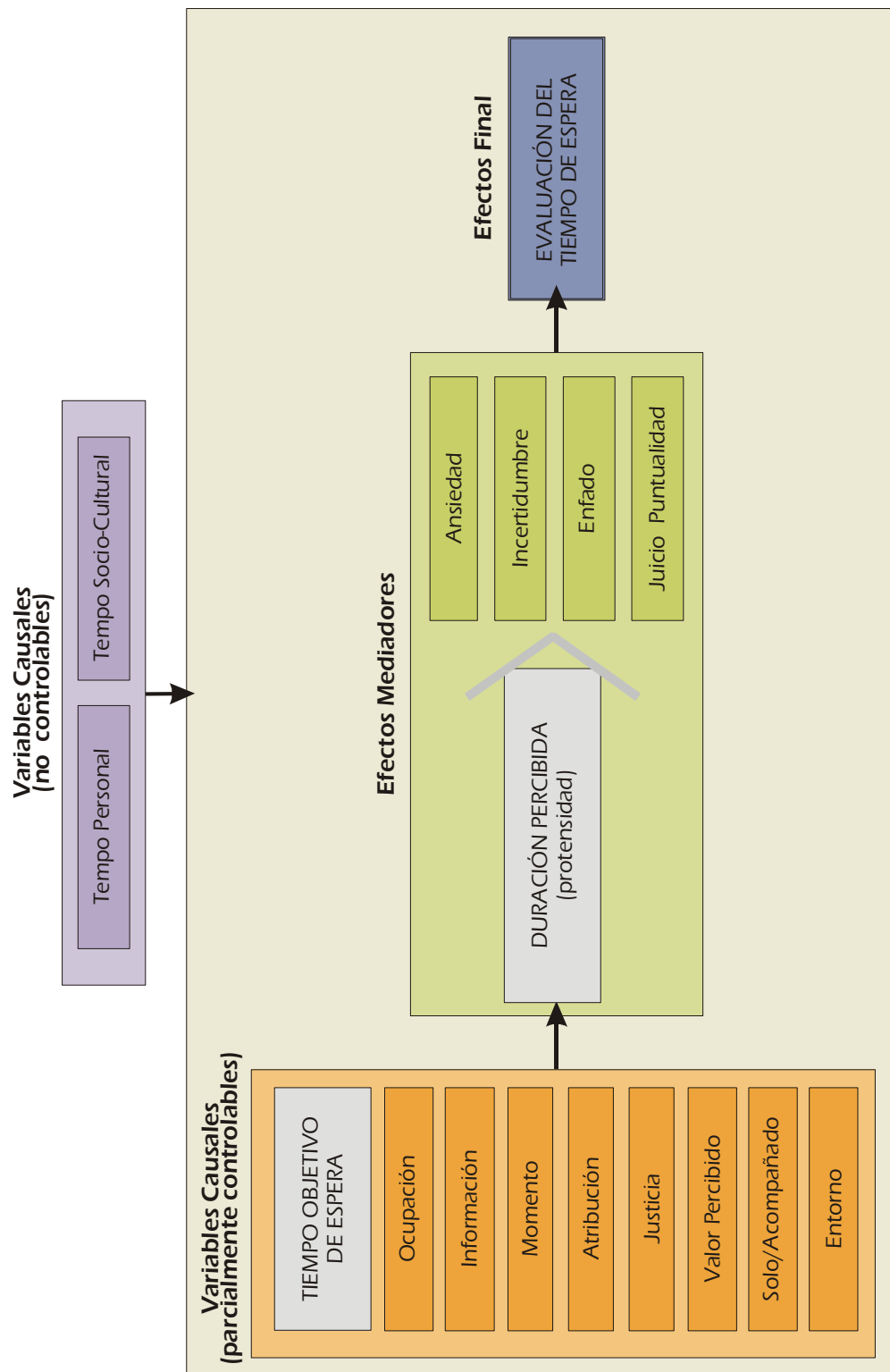


Gráfico 7: Variables que intervienen en la evaluación de la espera. (Elaboración propia a partir de Maister 1985; Pruyn y Smidts 1993; Taylor 1995)

6.2.1. Variables causales (no controlables)

6.2.1.1. Tempo Sociocultural

La palabra *tempo* es un préstamo de la teoría musical. Con ella, el autor de una pieza nos indica la velocidad a la que se debe tocar dicha pieza, pero los tempos *largo* o *adagio*, *allegro* o *presto*, *accelerando* o *ritardando* son tan subjetivos como los ritmos de una sociedad. Llamamos tempo sociocultural a la velocidad intrínseca con la que se afrontan las actividades cotidianas, una velocidad propia de cada cultura; y es que el tiempo, como nos dice Levine (1997, p. XI) habla con acento.

En una interesante investigación realizada por el psicólogo social R. Levine (1997 pp. 129-152), se compara el *tempo* de 31 países a partir de tres tipos de medidas: la velocidad con la que andaban los peatones, el tiempo empleado en realizar una actividad usual, como era la compra de un sello y la exactitud de los relojes públicos. La estructura operativa de cada variable fue la siguiente:

- o **Velocidad al andar:** tomó una muestra aleatoria de 35 peatones, de cada sexo que circulaban solos, y midió el tiempo que tardaban en recorrer una distancia de 60 pies. Las medidas fueron realizadas en días soleados de verano, en las horas punta de la mañana y en, al menos, dos ciudades de cada país.
- o **Tiempo que se tardaba en comprar un sello:** se presentaba en la ventanilla del estanco una nota, en el idioma local, solicitando un sello de precio medio, se pagaba con una cantidad equivalente en cada país y se cronometraba el tiempo que se tardaba en realizar esta tarea.
- o **Interés de las ciudades por la puntualidad:** seleccionaba aleatoriamente varios relojes públicos, de los cuales se comprobaba su exactitud.

Los resultados de estas mediciones le permitieron enunciar cinco factores determinantes del *tempo* de una cultura:

- (i.) **Nivel de actividad económica:** cuanto más saludable es la economía de un lugar (medida en renta per capita), más favorecida se encuentra la media de la población (medida a partir del poder adquisitivo del salario medio), y más segura es la satisfacción de las necesidades mínimas (medida a través de la ingesta calórica media diaria), entonces más acelerado es el *tempo* de una sociedad⁷⁵.
- (ii.) **Grado de industrialización:** cuanto más desarrollado es un país, menor será el tiempo libre del que dispongan sus habitantes.
- (iii.) **El tamaño de la población:** cuanta mayor población tiene una ciudad, más rápido es su *tempo*. Bornstein (1979) encontró una correlación casi directa ($r=.91$) entre el tamaño de la población y la velocidad a la que circulan los peatones. Al repetir el trabajo de campo en ciudades diferentes, los resultados se mantuvieron ($r=.88$). Estos datos hacen que podamos considerar al *tempo* como una variable dependiente del tamaño de la población.
- (iv.) **La climatología:** cuanto más cálido es un lugar, más lento es su *tempo*. La explicación puede ser múltiple, deberse a circunstancias ergonómicas (ahorro de energía), o a una menor necesidad de esfuerzo para la subsistencia, pero de lo que no hay duda es de que en los lugares más cálidos el tiempo avanza más despacio.
- (v.) **Valores culturales:** las culturas individualistas son más aceleradas que las colectivistas. Numerosos psicólogos sociales consideran la variable individualismo/colectivismo como la característica más significativa de los patrones sociales de una cultura. Las culturas individualistas ponen más énfasis en el logro que en la afiliación o pertenencia a un grupo y por consiguiente es más fácil que se desarrollen esquemas de percepción temporal donde el tiempo equivalga a dinero, junto al constante sentimiento de urgencia (Triandis 1994).

⁷⁵ La relación entre actividad económica y tiempo es de interdependencia. Resulta difícil hablar de causalidad entre ambas variables porque se influyen mutuamente.

Parece pues evidente, que ni la concepción, ni el ritmo temporal son uniformes en el globo, muy al contrario, se trata de factores sujetos a cada lugar. De este modo, el control del *tempo* escapa a las empresas, pero sucede igual con otras variables que inciden sobre la conducta del consumidor y que se contemplan en la mayoría de los modelos (variables sociodemográficas, políticas, legales, culturales...). Por ello, lo que nos parece importante en este punto es llamar la atención sobre el potencial efecto del *tempo* que rodea a nuestro servicio. La consideración de este factor pone de manifiesto la dimensión de investigación social multidisciplinar que tiene el marketing, donde se encuentran lo individual y lo social para responder a las preguntas económicas.

6.2.1.2. Tempo Personal

En apartados precedentes hemos abordado algunas cuestiones relativas a la concepción temporal del consumidor⁷⁶, susceptibles de aplicarse a la explicación de su conducta, desde una perspectiva general. Existe sin embargo, un concepto temporal específico que conecta las diferencias personales con las reacciones a las esperas. Este concepto es la *urgencia temporal* o *estado de perpetua activación*.

Se llama *urgencia temporal* a la característica que poseen algunos sujetos, en virtud de la cual desarrollan una elevada consciencia temporal. Estos sujetos consideran el tiempo como un bien escaso y perciben su paso con gran rapidez. La lucha por alcanzar el mayor número de objetivos en el menor periodo de tiempo es su síntoma predominante.

En opinión de Schary (1971, p. 53) el origen de la sensación de escasez temporal arranca del hábito de fragmentar los días en unidades independientes, susceptibles de ser destinadas a actividades que requieren de ese tiempo para su desarrollo. Para cada porción compiten varias actividades, creando costes de oportunidad en términos de pérdidas. Adicionalmente, la especialización y la sensación de que debemos planificar el tiempo de forma precisa, unidas al conflicto entre actividades por un mismo intervalo, da como resultado una sensación generalizada de apremio.

⁷⁶ Ver apartados 2 y 3 donde profundizamos en este punto.

La relación entre las enfermedades coronarias y la forma de comportarse en el trabajo y durante el tiempo de ocio, hizo que Friedman y Rosenman (1985, p. 65) identificaran dos tipos de patrones conductuales, relacionados con la propensión a las enfermedades cardiovasculares. El TABP o patrón conductual tipo A se correspondía con personas propensas a sufrir síntomas físicos y psicológicos asociados a la tensión, sobre todo cuando se les presentan situaciones en las que la demanda de tiempo es grande, pero el tiempo disponible es escaso, o cuando sienten que pierden tiempo que podría ser empleado de una forma útil. Clínicamente, los sujetos tipo A manifiestan una alta propensión hacia las enfermedades cardiovasculares.

Friedman y Rosenman (1985, p. 67) describen a este tipo de sujetos como:

*"characteristic action-emotion complex which is exhibited by those individuals who are engaged in a relatively chronic struggle to obtain an unlimited number of poorly defined things from their environment in the shortest period of time and, if necessary, against the opposing effect of other things or persons in the same environment"*⁷⁷.

En el polo opuesto se encontraban los TBBP (tipo B), caracterizados por una visión de la vida menos competitiva y más relajada.

Conviene aclarar sobre lo expuesto, que las asociaciones entre los patrones TABP y las enfermedades coronarias se producen sólo en personas que manifiestan estados elevados de la urgencia, conocida como "enfermedad de la prisa", asociada con estos tres síntomas⁷⁸:

- o **Deterioro de la personalidad:** pérdida de interés por aquellos aspectos de la vida que no están relacionados con el logro de objetivos, preocupación por los números y evaluación de la vida en términos de cantidad y no de calidad.
- o **Síndrome de la carrera:** caracterizado por pensamientos rápidos y cambiantes así como la incapacidad de concentrarse y dormir.

77 "Se aprecia un complejo de acción-emoción en aquellos individuos envueltos en una lucha crónica por obtener un ilimitado número de cosas mal definidas de su entorno, en un periodo corto, y si fuera necesario en contra de la oposición de otras cosas o personas del mismo entorno".

78 Ulmer, D. y Schwartzburd, L. (1996) Treatment Of Time Pathologies. En Robert Allan and Stephen Scheidt (eds.) Heart and Mind: The Practice of Cardiac Psychology, pp. 329-362. Washington, D.C. American Psychological Association. Citado por Rosenberg (1999).

- o **Pérdida de la capacidad de acumular recuerdos agradables**, debido a la preocupación por el futuro o al análisis del pasado, con escasa atención al presente. El presente sólo recibe atención cuando surgen problemas o momentos de crisis, y por consiguiente los recuerdos que se almacenan corresponden sólo a situaciones desagradables.

Fuera de los niveles patológicos, lo que se mide es la tendencia a extender la preocupación temporal a un número más o menos amplio de facetas de la vida.

La *urgencia temporal* se define como una “*paz acelerada*” o como “*la tendencia del individuo a considerar el tiempo como un recurso escaso que debe ser planificado cuidadosamente*”. Sitúa al individuo en una perspectiva concreta hacia la vida y como tal, representa una de las variables capaces de explicar diferencias individuales. La duda sobre si la urgencia temporal es un rasgo de naturaleza biológica en el individuo, o un fruto del aprendizaje y por tanto se trata de un carácter adquirido, permanece activa. Estudios realizados con gemelos monocigóticos ponen de manifiesto pocas evidencias para poder afirmar que se trata de un carácter de transmisión genética. Pero a pesar de ello, las diferencias en el metabolismo y en la conducta entre los sujetos Tipo A y Tipo B son suficientes para poder considerar este aspecto como un rasgo muy diferenciador entre las personas. Lo que sí parece demostrado es que existe una interacción entre la psicología y el ambiente, de modo que los sujetos más vulnerables desarrollan la sensación de urgencia, en entornos donde adquiere mucha relevancia el empleo juicioso del tiempo.

De lo expuesto no debe deducirse que la *urgencia temporal* es sólo una cuestión de prisas. Por el contrario se trata de concepto con múltiples proyecciones en la conducta del sujeto entre las que se incluye además, una mayor conciencia temporal, capacidad de planificación de muchas actividades en breves periodos de tiempo, así como la capacidad de acometerlas con éxito.

Desde los primeros trabajos ya citados, han sido numerosas las investigaciones orientadas a identificar cuáles son los ingredientes activos que conducen a la conducta Tipo A, o *conducta de urgencia temporal*. Las líneas de investigación se han desarrollado a través de dos vías, con resultados diferentes:

- o La psicología diferencial
- o La psicología clínica

Desde la **psicología diferencial** se propuso el uso del informe personal del sujeto, medido a través de escalas, entre las cuales, la más utilizada fue la escala JAS (Jenkins Activity Survey) que medía: velocidad e impaciencia, conducta acelerada e implicación en el trabajo.

La **psicología clínica** se sirvió de la observación, como medio para la detección de las claves que descubren una conducta Tipo A. Por medio de una entrevista estructurada se observaban aspectos del sujeto tales como su forma de expresarse, sus posturas o sus gestos. A pesar de la superioridad de esta técnica sobre las empleadas en psicología diferencial, la necesidad de disponer de una mayor cantidad de tiempo para su aplicación hizo que se generalizara el uso de las escalas JAS como procedimiento para la medición de la urgencia temporal de los sujetos. Años después, el estudio comparativo realizado por Edwards y col. (1990, p. 441) puso en evidencia las limitaciones de las escalas de medición empleadas hasta entonces⁷⁹, concluyendo que ninguna era adecuada para la detección de Tipos A por varias razones: en primer lugar, porque las medidas obtenidas por cada escala parecía responder a conceptos diferentes, en vez de conducir a una única caracterización universal del Tipo A, pero además dichas medidas enmascaraban la multidimensionalidad del concepto que se trataba de medir.

Como consecuencia de las debilidades detectadas, Edwards y col. (1990, p. 440) describen la *urgencia temporal* como un síndrome –conjunto de síntomas asociados a un patrón de conducta– y no como una característica diferencial. Los síntomas asociados son:

- o Velocidad en general
- o Realizar varias actividades simultáneamente
- o Comer deprisa
- o Completar las palabras en los diálogos

⁷⁹ Se comparaban los cuestionarios Framingham, Bortner y el JAS en una muestra con 352 ejecutivos.

- o Impaciencia
- o Puntualidad
- o Presión temporal

Posteriormente Landy, Rastegary, Thayer y Colvin (1991, p. 649) desarrollan una nueva escala de medición con el objetivo de obtener información a través de todos los síntomas asociados, como se muestra en la *tabla 3*. La escala resultante cumple con las condiciones de fiabilidad y validez estadística que reclamaban Edwards y col. (1990, p. 447). Cada síntoma lleva asociado tres tipos de frases que cubren el espectro de posibilidades, desde la ausencia hasta una elevada urgencia temporal. En su aplicación, los encuestados deben indicar su grado de conformidad con cada frase en una escala de 7 posiciones.

Dimensión	Definición
Consciencia temporal	Grado de consciencia sobre el momento exacto del día en que se encuentra, independientemente del entorno o las circunstancias. Esta dimensión incluye la capacidad para recordar fechas significativas.
Forma de comer	Papel del tiempo en la forma en que el individuo planifica y realiza las comidas.
Energía nerviosa	Tendencia a permanecer en un estado de constante actividad, incluso cuando se descansa.
Hacer listas	Elaboración de listas de tareas durante el día, ya sea de trabajo o fin de semana.
Planificación	Tendencia a planificar y cumplir los planes. La planificación incluye ocio, trabajo, tiempo personal... Este aspecto incluye la tendencia del individuo a destinar espacios de tiempo a actividades concretas.
Forma de expresión	Hablar deprisa, interrumpir a los otros o terminar sus frases.
Control	Tendencia del individuo a parecer controlado por factores externos.
Ahorro de tiempo	Inclinación a acometer actividades directamente relacionadas con el ahorro de tiempo
Intolerancia hacia los retrasos	Incapacidad para tolerar los retrasos o la tardanza de los otros.

Tabla 3: Componentes y definición de la Escala Likert elaborada por Landy, Rastegary, Thayer y Colvin (1991, p. 649).

Junto a la explicación por la preocupación por el tiempo, el síndrome de urgencia temporal actúa de mediador en la percepción de los otros. En consecuencia observamos dos áreas de aplicación del mismo: desde el punto de vista del proveedor del servicio, como parte integrante de la cultura empresarial, y desde el punto de vista del cliente, como filtro perceptual de la espera.

Si adoptamos la perspectiva del proveedor, para trabajar sobre el tiempo, con una visión realista, es necesario contemplar la inadecuación existente entre la percepción del tiempo que tiene el cliente y el personal en contacto con el público (Feinberg y Smith, 1989). Pero mientras esa discrepancia se atribuye al nivel de ocupación, la coordinación entre el personal y la vocación por adecuarse al tiempo del cliente, va más allá y se inscribe en el marco de la cultura de la organización.

La manera en que el sujeto organiza el empleo del tiempo, asignando actividades a cada intervalo, tiene especial relevancia en la gestión de personal y en la coordinación interdepartamental como demuestran el trabajos de Schriber y Gutek (1987). Las discrepancias entre los niveles de *urgencia temporal* de los empleados se traducen, a menudo en dificultades de coordinación y gestión, como señalan algunas conclusiones de los trabajos hechos en esta línea:

- o Las personas con urgencia temporal pueden ver a sus compañeros laborales como un obstáculo para sus logros, si consideran que trabajan con demasiada lentitud.
- o Los sujetos Tipo A reaccionan con impaciencia cuando el final de una tarea se ve retrasado por culpa de otro.
- o Los sujetos con mayor grado de consciencia sobre el tiempo están más satisfechos y se adaptan con mayor eficacia y rapidez a las organizaciones en las que el tiempo es un parámetro relevante.

La magnitud de estas dificultades es proporcional a la diferencia entre la consciencia del tiempo del individuo y las normas o las expectativas de la empresa.

Si adoptamos la perspectiva del cliente, el síntoma de *urgencia temporal*, tiene evidentes implicaciones en nuestro estudio. Los individuos con tendencia a la urgencia se manifiestan más rápidamente en contra de las esperas, llegando a presentar quejas a la organización o a renunciar al servicio, porque el perjuicio que

perciben por la espera es muy superior al que sienten los sujetos Tipo B. La zona de tolerancia de los Tipo A, es más estrecha y su percepción del paso del tiempo más acelerada; uno de los factores influyentes en la percepción de duración es la urgencia, a mayor urgencia, el paso del tiempo parece más lento y la duración percibida de la espera se alarga.

Podemos describir las siguientes relaciones entre la presión temporal y las variables enumeradas en el *gráfico 8*, de acuerdo con las propuestas teóricas y los resultados de los trabajos de Davis y Vollmann (1990), Dawes y Rowley (1996, p. 17) y Durrande-Moreau (1999, p. 177):

- o La urgencia actúa sobre la duración percibida con un mismo sentido.
- o La urgencia convierte a la variable duración percibida en mejor predictor, –que la objetiva–, de la insatisfacción.
- o La urgencia disminuye la tolerancia con la espera.
- o La urgencia reduce la satisfacción.

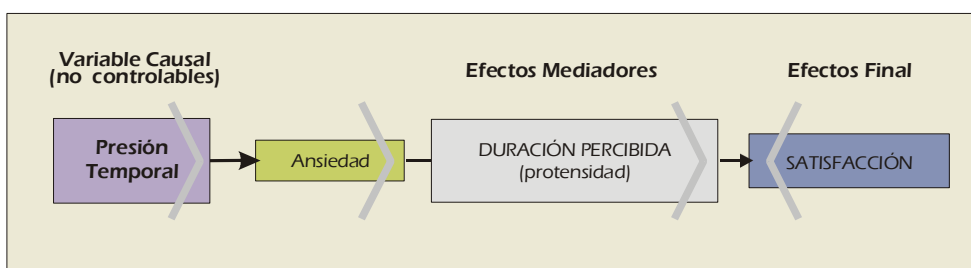


Gráfico 8: Relaciones de la variable presión temporal (Elaboración propia).

Ahora bien el perfil de sujetos con urgencia sobre el que han trabajado los autores mencionados, no es el de sujetos Tipo A, sino el de personas con urgencia situacional. Y la cuestión, en tal caso sería mostrar si las condiciones del momento en que se efectúa la demanda, son fuente de urgencia, en otras palabras, si por ejemplo, los días laborables, en horas de trabajo hay niveles mayores de urgencia entre la clientela. Para el servicio no es posible controlar la presencia de clientes con prisa, pero si podemos identificar situaciones objetivas en las que los niveles de urgencia de

la clientela crecen, sería factible adoptar medidas orientadas a mejorar la experiencia de espera en esos momentos.

6.2.2. Variables Causales (parcialmente controlables)

Recogemos en este apartado las variables cuya característica principal es su capacidad para influir en el estado de la satisfacción con la espera, aunque en ocasiones su comportamiento sea también mediador del efecto. Su denominación, como parcialmente controlables, recoge la idea ya enunciada por algunos investigadores como Davis y Heineke (1994) o Jones y Peppiatt (1996) de que los proveedores del servicio, en alguna medida pueden controlarlas y/o manipularlas, lo cual no quiere decir que esta posibilidad sea absoluta, ni constante, en todas las situaciones.

6.2.2.1. Ocupación

El sujeto en espera, y sin ninguna actividad, focaliza su atención en el transcurso del tiempo; la falta de distracción produce aburrimiento y parece dilatar el tiempo generando sobreestimaciones de la duración; si la duración se sobreestima el efecto negativo tenderá a ser mayor. Esta es la idea que recoge la primera proposición de Maister (1985, p. 178), haciendo eco de las observaciones de Fraisse (1964) quien advirtió que si el sujeto está distraído del paso del tiempo, las estimaciones de la duración que realiza son menos precisas.

Ya nos hemos referido a los mecanismos que explican la percepción de intervalos temporales, y también hemos descrito cómo puede enfocarse la ocupación del sujeto mientras espera. Ahora, en este apartado vamos a abordar la relación estudiada entre el tipo de actividad y la percepción de duración, así como su incidencia sobre la evaluación de la espera.

El problema es más complejo de lo que a priori pueda parecer, y de lo que dicta la sabiduría popular: *el tiempo se para cuando miramos una olla, esperando a que rompa a hervir.*

Ocupación y percepción del tiempo son dos variables entre las que parece haber una relación de causalidad. La estimación del tiempo en una cola, donde el sujeto permanece inactivo dan lugar a sobreestimaciones en al menos dos tercios de los casos (Hornik 1984, p. 617). Los sujetos consideran tres veces más largo un minuto de espera en la parada del autobús, que un minuto durante el desplazamiento (Larson 1987, p. 898).

Pero en ocasiones, la citada relación se incumple y se vuelve confusa. Katz, Larson y Larson (1991) observaron que la ocupación no provocaba subestimaciones de la duración, aunque si conseguía mejorar los niveles de satisfacción. Incluso los resultados de Pruyn y Smidh (1994) indican que, las personas a las que se facilitó distracción –viendo la televisión–, sobreestimaron la duración en mayor medida, que quienes permanecieron inactivos.

Esto podría significar que no nos sirve cualquier ocupación, sino que debe reunir unas condiciones concretas, para que tenga lugar el pretendido efecto de subestimación de la duración. Tomemos como ejemplo los experimentos de Burnside⁸⁰. Al investigar la duración estimada de un intervalo dedicado a la realización de problemas matemáticos, observó que los encuestados subestimaban la duración, mientras que el mismo intervalo, sin actividad, o dedicado a la tarea de leer tablas de números, dio lugar a sobreestimaciones de similar magnitud.

Es frecuente observar como el management de servicios asocia erróneamente la existencia de ocupación y la distracción del paso del tiempo, considerando que el mero hecho de mantener ocupado al cliente supone distraerle del paso del tiempo, es decir, que la distracción⁸¹ es una consecuencia inmediata de la ocupación, sea ésta del tipo que sea.

80 Burnside, W. (1971), "Judgement of Short-Time Intervals While Performing Mathematical Task", *Perception and Psychophysics*, Vol. 9, p.404 citado por Chebat y Filiarault (1993, p. 36).

81 Maister (1985) señala la dificultad de ocupar el tiempo de las esperas al teléfono de manera constructiva. A pesar de ello las compañías insisten en tratar de entretener a sus clientes en espera con música, lo cual, dada la baja calidad de la reproducción y la vulgaridad de las melodías puede resultar más irritante que beneficioso, especialmente cuando la espera se prolonga y la melodía se escucha repetidas veces, como si se tratara de un canon.

Una vez se comprueba cómo en la realidad, no toda ocupación consigue distraer del paso del tiempo (Chebat y Filiarault 1993, p. 38) (Smidts y Pruyn 1994), la cuestión consiste en identificar qué tipo de actividades son capaces de distraer la atención del devenir, porque como señala W. James:

*"we get an empty time(...)and such experiences, ceaselessly renewed, make us most formidably aware of the extent of the mere time itself."*⁸²

Las características de la actividad y no su naturaleza, física o mental, es lo que explica que una tareas produzcan un efecto acelerador del transcurso del tiempo. Respecto a las principales condiciones que deberán reunir las tareas elegidas para llenar el tiempo de espera, podemos enunciar la siguiente relación. Lo deseable sería encontrar actividades que reunieran el mayor número de las condiciones enunciadas, pero hay que tener presente que la dificultad puede ser variable en función del servicio que se trate. En ocasiones, incluso puede suceder que sea imposible (Dellaert y Kahn 1998, p. 20) cumplir, si quiera, con una de ellas.

a) Beneficio y agrado

La actividad elegida, además de mantener ocupado al cliente⁸³, debe contemplar sus preferencias. El cliente debe considerada que la actividad es agradable y le reporta algún beneficio. Ambas condiciones son necesarias.

Citamos como ejemplo el caso The Manhattan Saving Bank, una de las entidades financieras más exitosas de Nueva York (Miller 1984). La satisfacción de sus clientes con la compañía, sorprendentemente no radica en la rapidez del servicio, ni en el número de servidores, ni en el nivel tecnológico de sus oficinas. Todos los días laborables, de 10:00 a 14:00 del medio día, el banco ofrece espectáculos en vivo en sus 16 oficinas. Los clientes no lamentan encontrarse con colas, porque consideran que el tiempo empleado en la espera es positivo, se entretienen y se liberan del estrés de la actividad laboral.

82 "Estuvimos en un tiempo vacío [...] y dicha experiencia, renovada sin cesar, nos hizo absolutamente conscientes del alcance del tiempo en si mismo" James (1890, p. 410)

83 Hay que tener presente que en todo momento se asume que estar ocupado es bueno y estar desocupado es un signo negativo de pérdida de tiempo, aspectos propios de una cultura occidental y de país desarrollado, en absoluto globales, ni comunes a todas las personas.

Cuando la actividad no es agradable, a pesar de resultar beneficiosa, el efecto deseado no se logra. Chebat y Filiatrault (1993, p. 38) experimentando con las esperas en el banco, observan como la actividad de cumplimentar los formularios de ingresos de talones, que mantiene al cliente ocupado mientras espera en la cola de la caja, produce sobrestimaciones del tiempo⁸⁴.

Al hablar de beneficios, es razonable que nos planteemos que también los proveedores deben poder beneficiarse con las actividades propuestas, consiguiendo como dicen Davis y Heineke (1994, p. 24) una situación de “win-win”, es decir, donde todos ganan. Las ganancias pueden ser económicas, como sucede en la antesala de los espectáculos de los casinos, donde la espera se entretiene con máquinas tragaperras, o como sucede en los parques Disney, donde el gran maestro en implementar soluciones que benefician al cliente y aumentan los rendimientos de la empresa, reconoce abiertamente que, incluso los flamantes Tipo A están contentos, esperando en una cola bajo el sol tropical, ataviados con su Nikon, colgada como una bandolera, con su esposa y sus 2.3 hijos que se toman un semisaludable zumo en un vaso con la forma de uno de los adorables personajes de Disney. Cada año, en contra de la lógica, las colas son más largas y la tasa de satisfacción del consumidor –medida en sondeos realizados a la salida– crecen y crecen sin parar (Leerhsen 1989, p. 15).

También podemos hablar de beneficios en términos de eficacia, cuando se aprovecha la espera para instruir al cliente sobre, cómo debe llevarse a cabo el servicio o cómo debe abonar la factura, cuyo objetivo es acortar el tiempo de los procesos. Para algunos autores, el potencial beneficio que reporta la ocupación al cliente, nace de la relación entre la actividad y el servicio que se desea recibir. Así sucede en algunos restaurantes que ofrecen a sus clientes la carta, antes de que estén en la mesa, para que conozcan la oferta gastronómica. El cliente prepara la orden que agilizará el servicio posterior, pero además se ocupa en una actividad propia del contexto en que se encuentra. Sin embargo, esta condición puede resultar demasiado restrictiva para ciertos servicios.

84 Cuando se rellenaban impresos el tiempo estimado era de 358 seg. mientras que si no se realizaba actividad la duración estimada era 323 seg.

b) Variedad y cambios

A mayor número de cambios, más rápido parece el avance del tiempo. Por el contrario, la monotonía es el primer ingrediente del aburrimiento, que por definición significa la ralentización psicológica del reloj.

Dawes y Rowley (1996, p. 19) citan como ejemplo de eficacia en variedad, el aeropuerto de Changi en Singapore, por el que pasan más de 20 millones de viajeros al año, y cuyo diseño está orientado a conseguir la oferta más variada de servicios, para distraer las esperas, en su mayoría prolongadas, que tienen lugar en los aeropuertos. Entre los servicios que ofrece Changi podemos destacar: 51 restaurantes, centro de negocios con ordenadores, fotocopadoras, fax, salas de reuniones, zonas de trabajo, tour gratuitos por la ciudad, zona para niños, médicos 24 horas... Changi ofrece servicios para todo tipo de pasajeros, ya sea en viaje de negocios, turismo, grupos o familias con niños.

Otra forma de particular de conseguir variedad es por medio del cambio en el entorno, es decir, proporcionar sensación de avance y reducción de la espera. En tal caso, la ocupación es el movimiento. Un ejemplo de este tipo de prácticas estaba representado originalmente por la empresa de comida rápida Wendy's, y en la actualidad por Burger King. A diferencia de McDonald's, en donde la atención se realizaba íntegramente por un empleado, en la desaparecida Wendy's y en Burger King se ofrece una atención multietapas en un sistema de cola única. Varios empleados atendían a cada cliente, realizando cada uno una tarea diferente (preparar la bandeja, servir la bebida, cobrar...). El ritmo de avance constante proporciona una señal de cambio y progreso.

Situaciones similares, en cuanto a efectos de movimiento, se encuentran en los parques Disney. El diseño de colas en espiral y semicirculares, combinado con accesos en bloque a las atracciones, dificulta la estimación de la longitud, y proporciona una sensación de continuo avance.

c) Características específicas de la actividad

Además de Pruyn y Smidt (1993, p. 378), Taylor (1995, p. 64) ha tratado de verificar un efecto más positivo cuando la naturaleza de las actividades realizadas está vinculada al

servicio demandado. Condición que no se corrobora con los datos de su diseño experimental. Al comparar el efecto de la ocupación con revistas de tema general y revistas específicas del sector del servicio, sobre la evaluación global de la calidad percibida, las diferencias no fueron significativas. Por el contrario, la diferencia entre la evaluación de quienes se mantienen ocupados –indistintamente– y quienes no lo están, resulta significativa. Luego, la recomendación de ofertar actividades, que coinciden con la naturaleza del servicio no parece justificada en este estudio.

La psicología también ha prestado atención a esta cuestión, aunque no de manera concreta durante las esperas, y recomienda que, para conseguir subestimaciones de la duración, la actividad elegida debe comportar cierto grado de dificultad aunque con probabilidad de éxito, la tarea debe satisfacer una motivación –cuestión que si se contempla en las esperas, cuando decimos que deben ser actividades beneficiosas para el cliente– y debe comprometer preferentemente al hemisferio cerebral derecho, porque como señala el Premio Nobel Roger Sperry⁸⁵, nuestros hemisferios cerebrales se centran en diferentes tipos de información y la procesan de modo distinto. El hemisferio izquierdo es verbal y analítico, y se especializa en contar, planificar procesos paso a paso y en marcar el avance del tiempo, mientras que el hemisferio derecho es no verbal, intuitivo, subjetivo, relacional, y trabaja ausente del tiempo. En otras palabras, el hemisferio izquierdo analiza el tiempo, mientras el derecho sintetiza el espacio. Son por tanto preferibles las actividades distractivas y de relax, antes que las que buscan la concentración del cliente. Coherente con estas observaciones son los resultados de la encuesta realizada en el aeropuerto de Ginebra, en la que el 96% de los 180 encuestados señalaron que era más fácil esperar cuando tenían algo que hacer que si no se hacía nada, y donde las actividades señaladas fueron:

85 Citado por Levine (1997, p. 44).

Actividad	% pasajeros
Leer el periódico	80%
Ir de compras	79%
Ir al restaurante /cafetería	63%
Leer un libro	60%
Trabajar	52%
Hablar por teléfono	50%
No hacer nada	32%

Tabla 4: Marketing Lab, 1994. Recopilado por Kostecki (1996, p. 301).

6.2.2.1.1. Relaciones e interacciones entre la variable ocupación y la espera

El significado de la ocupación durante la espera es amplio y variado, y dependerá del autor al que acudamos en busca de información. Para los holandeses Pruyn y Smidt (1993, p. 380) la ocupación nace de la distracción que ofrecen los componentes del entorno en que tiene lugar la espera. Para Taylor (1994, p. 60) representa cualquier actividad, ya sea propuesta por el servicio (ver las pantallas de televisión), o adoptada por el cliente (leer). Otros autores consideran que se trata de la participación o contribución del cliente a la prestación del servicio (Chebat y Filiarault 1993, p. 36), e incluso hay quienes consideran que la compañía de otros es una forma de ocupación (Jones y Peppiatt 1996, p. 60). Estas diferencias no impiden que podamos hablar de ocupación en el sentido en el que lo estamos haciendo, es decir, como la transformación de un intervalo de tiempo “vacío” en un intervalo de tiempo “lleno”, con el fin de observar como repercute directa e indirectamente en la espera.

Las siguientes interacciones han sido verificadas:

- Si el sujeto está ocupado –participando en el servicio– la duración percibida se alarga cuando la tarea no le interesa (H1.I. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 38-39).
- Si el sujeto está ocupado –participando en el servicio– la calidad percibida mejora (H4.I. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).

- Si el sujeto está ocupado —espera poco, no tiene prisa y el entorno es atractivo— la duración percibida es menor (Conclusión Experimento 1. PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 373).
- Si el sujeto está ocupado y la espera es justa, entonces el enfado es menor. Pero si considera que la espera es injusta, la ocupación aumenta el enfado (Conclusión Experimento 2. PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 379).
- Si el sujeto está ocupado la duración percibida disminuye (Conclusión Experimento 3. PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 382).
- Si el sujeto está ocupado la satisfacción aumenta (Conclusión Experimento 3. PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 382).
- Si el sujeto está ocupado la satisfacción aumenta a través de la disminución de la duración percibida (Conclusión Experimento 3. PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 382).
- Si el sujeto se siente ocupado se enfada menos y siente menos incertidumbre (H9. TAYLOR 1994, p. 64).
- Si el sujeto está ocupado, no se modifica la estimación de la duración, pero la satisfacción aumenta (KATZ(1991, p. 50).
- Si el sujeto está ocupado sobreestima la duración de la espera (SMIDTS Y PRUYN 1994).
- Si el sujeto está ocupado, la duración percibida es menor. Pero la ocupación puede consistir sólo en estar acompañado (H1. JONES Y PEPPIATT 1996, p. 54).

De esto se desprende una total falta de unanimidad en los resultados, dado que el efecto de la ocupación depende del contexto y el tipo de experimento —campo o laboratorio— (Durrande-Moreau 1999, p. 174), aunque podamos intuir las siguientes relaciones:

- (vi.) La ocupación tiene una incidencia directa sobre la duración percibida, pero el sentido de esta relación puede variar en función del contenido.
- (vii.) La ocupación además, incide directamente sobre el enfado y la incertidumbre con sentido contrario, a más ocupación menos enfado e incertidumbre.
- (viii.) La ocupación incide directamente sobre la satisfacción y la calidad percibida, en un mismo sentido.
- (ix.) La ocupación en función de la justicia del contextos aumenta o disminuye el enfado.

Representamos estas interacciones como aparece en el *gráfico 9*.

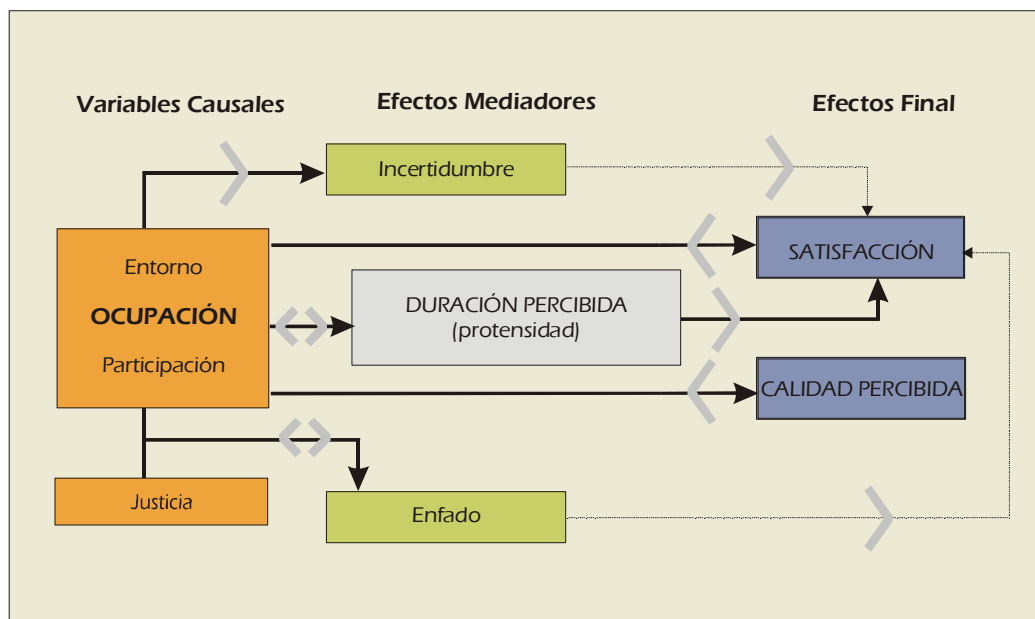


Gráfico 9: Interacciones de la variable ocupación (Elaboración propia).

6.2.2.1.2. Discrepancias

A juzgar por las condiciones en las que han sido obtenidos los resultados anteriores, lo dicho sucederá cuando adoptamos la perspectiva del cliente y preguntamos al

finalizar la espera. Si cambiamos de punto de vista, y en lugar de preguntar por la duración, pedimos al sujeto una verdadera estimación, o incluso si en lugar de preguntar al cliente, a quien interrogamos es al empleado, es probable que encontremos interpretaciones distintas para el mismo hecho y que los enunciados anteriores no se cumplan.

Momento en el que se evalúa la sensación de duración

La sensación de duración puede evaluarse mientras se espera o tras la espera, como señala Block (1990), circunstancia contemplada por Zakay y Hornik (1992) en su modelo sobre percepción temporal denominado de asignación de recursos. Estos autores diferencian los juicios de naturaleza prospectiva de los retrospectivos, indicando que los mecanismos que explican la duración percibida, son diferentes y dependen de la naturaleza del juicio.

En la investigación de situaciones de espera, lo habitual es que los encuestados hayan sido interrogados tras la espera, efectuando un juicio retrospectivo, donde más que una estimación de la duración, lo que se hace es un ejercicio de memoria, en el que el encuestado trata de recordar el tiempo transcurrido. Las claves empleadas en la creación de juicios retrospectivos son los cambios observados y la información acumulada. Cuanta mayor información almacenada durante el intervalo y/o mayor número de cambios, la duración percibida será mayor. Los juicios retrospectivos son consistentes con las aproximaciones del almacenamiento y de los cambios contextuales.

Por el contrario, si los encuestados son preguntados durante la espera, el juicios prospectivos que realizan si que posee la naturaleza de una estimación, y se explica desde el modelo atencional. Cuanta mayor atención se preste al paso del tiempo, mayor será la duración percibida.

La ocupación, empleada como estrategia para distraer la atención del paso del tiempo, debería ser eficaz de cara a la estimación en un juicio prospectivo. Ahora bien, de cara a la construcción de un juicio retrospectivo, no es fácil anticipar su efecto. Los cambios contextuales y/o el volumen de información registrada, ambos factores dependientes de naturaleza de la actividad, determinará la respuesta.

De lo que no cabe duda es de que ambos juicios desempeñan un papel importante en la interacción, por lo que no deben ser despreciados. Los juicios prospectivos influyen sobre la predisposición del cliente hacia el resto del servicio; los retrospectivos son a los que acudirá el cliente a la hora de decidir un posible nuevo uso del servicio.⁸⁶

La discrepancia entre la percepción de la duración de la espera que realizan los clientes y los proveedores

Feinberg y Smith (1989, p. 58) señalan que mientras el 77% de los clientes sobrestiman el tiempo de espera, el 84% de los empleados tienen a infravalorarlo; la explicación parece sencilla, si el cliente espera, es generalmente porque el empleado está ocupado. La sobreestimación del tiempo, en razón de la desocupación, es la cara opuesta a la situación que vive el empleado, quien como consecuencia de su ocupación, subestima el paso del tiempo. A pesar de que ambas afirmaciones se sostienen desde trabajos experimentales –(Hornik 1984; Feinberg y Smith 1989)–, tanto unos como otros, empleados y clientes, podrían tener percepciones del tiempo distintas a las que aquí se dan, si adoptando una perspectiva más amplia incorporamos lo dicho con relación al tipo de actividad.

6.2.2.2. La información

El conocimiento de la duración de la espera, por parte del cliente, hace desaparecer la incertidumbre sobre el momento en que tendrá lugar el servicio y por tanto, reduce el coste psicológico que provoca esperar (Osuna 1985, p. 83).

Al efecto del desconocimiento de la duración de la espera se le conoce también como “*síndrome del encuentro*” o “*síndrome de la cita*”. El sujeto llega al punto de encuentro con antelación y se dispone a esperar relajadamente hasta el momento de la cita. Si llegada la hora observa que ésta no se produce, su ansiedad se incrementa de forma casi exponencial cada minuto de retraso. La espera que tuvo lugar antes de la cita tenía una causa conocida y era una espera finita, pero al desaparecer la causa se abre un intervalo de tiempo infinito.

86 También sería posible plantearse si el juicio retrospectivo no incluye al prospectivo.

La solución a un horizonte tan desesperanzador podría ser la información. Si el individuo sabe aproximadamente el tiempo que le queda esperar hasta ser atendido, su incertidumbre desaparece, y con ello gran parte de la ansiedad desencadenada por la duda. El efecto favorable de la información podría justificar su uso como medida para mejorar la evaluación de la espera; no obstante, habría que analizar la conveniencia de las diferentes modalidades informativas ya registradas⁸⁷.

6.2.2.2.1. Información y percepción del tiempo

La información ha sido empleada como variable independiente, considerándola como una forma de ocupación del tiempo. Aunque este hecho carezca de importancia desde el punto de vista de los resultados, creemos que al menos se debe anotar que ésta no es una forma de llenar el tiempo, aunque de ella, en algunas ocasiones el cliente reciba la ventaja de poder organizarse mejor. Pero esto es una consecuencia de la información, que sólo se produce en algunas circunstancias.

Podemos citar tres tipos de explicaciones que sustentan el impacto positivo de la información de la duración de la espera y de la información inferida de la posición en la cola:

- o Modelo de asignación de recursos
- o Reducción de la incertidumbre
- o Reevaluación cognitiva

a) Modelo de asignación de recursos

Propuesta de Zakay⁸⁸ que sostiene que la información distrae la atención del cliente del paso del tiempo, por lo tanto la duración percibida de la espera es menor y la consiguiente evaluación del servicio más positiva. Esta explicación se centra en la estimación de la duración como actividad cognitiva.

⁸⁷ Ver 4.2. apartado (f) página 71.

⁸⁸ Los fundamentos teóricos del Modelo de Zakay están expuestos en la página 42 de este trabajo.

b) Reducción de la incertidumbre

La información reduce la incertidumbre, lo que disminuye el estrés que experimenta el cliente en espera. Como además, la incertidumbre intensifica la respuesta emocional a la espera, que influye sobre la evaluación (Taylor 1994, p. 65), podemos asumir que la reducción de la incertidumbre es una medida eficaz para mejorar la evaluación.

El principal representante de la corriente que destaca este mecanismo de reducción de la incertidumbre es Osuna (1985), para quien el efecto positivo de la información se debe a la disminución de la ansiedad. La ansiedad hace que la espera parezca más larga, pero añade que esta medida sólo es eficaz en determinados momentos y no de forma general. Para explicar cuándo debe informarse a los clientes, enuncia los siguientes teoremas:

TEOREMA I: La intensidad de la ansiedad en una espera adopta la forma de una función creciente cuya variable dependiente es el tiempo que el individuo ha esperado sin información sobre la duración.

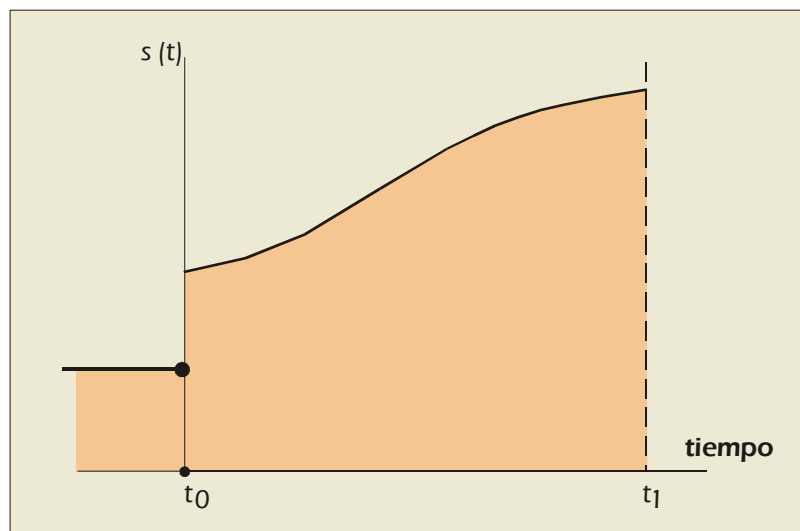


Gráfico 10-I: Función del coste psicológico total de un periodo de espera.
Fuente: E. Osuna (1985, p. 95).

Osuna define el estrés como una función de la incertidumbre sobre la duración de la espera más la pérdida de utilidad del tiempo que varía con la duración.

$$\text{Estrés} = f(\text{incertidumbre} + \text{desutilidad } f(\text{tiempo de espera}))$$

La función representada reproduce el caso de un sujeto que no ha recibido información de la duración de la espera, ni antes, ni durante el transcurso de la misma.

El estrés producido por la espera en un momento t_1 es igual al total del estrés acumulado desde t_0 hasta t_1 .

TEOREMA 2: Inmediatamente antes de ser atendido, el nivel de ansiedad será mayor o igual al que habría tenido el sujeto si hubiera sabido que estaba a punto de ser atendido.

TEOREMA 3: Si el sujeto no es atendido en el momento de incorporarse al sistema y por tanto ha de esperar, el nivel de ansiedad será mayor o igual a la que tenía antes de incorporarse.

TEOREMA 4: El coste la espera es una función marginalmente creciente durante la espera sin información.

A partir de estos teoremas, Osuna (1985, p. 97) señala que cuando se informa al sujeto tras un intervalo de espera –momento t_1 –, existirá un nivel de ansiedad acumulada que se podría haber evitado, y que aparece representada en el *gráfico 10-2* entre t_2 y t_1 como área verde A.

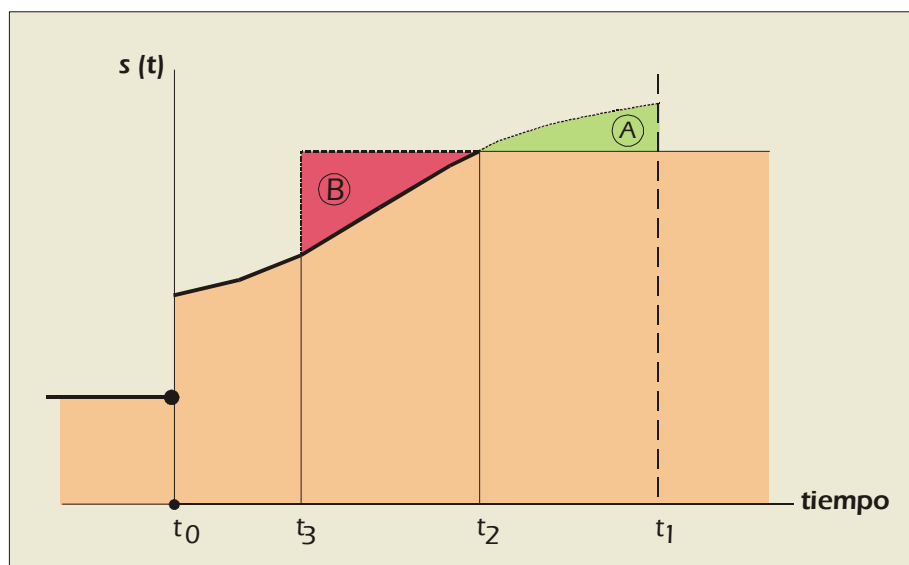


Gráfico 10-2: Efectos de la información, en función del momento en que llega al sujeto.
Fuente: E. Osuna(1985, p. 97).

Y, sucede también, que si la información llega antes de que sea necesaria, se produce un coste psicológico que se podría haber evitado. Situación que aparece representada en el gráfico 10-2 por el área roja B comprendida entre t_3 , momento en el que recibiría la información anticipadamente y t_2 momento en el que debería recibir la información para evitarse este efecto no deseado.

Este fenómeno se atribuye a las expectativas del cliente. Cuando son más atractivas que la realidad no parece haber motivo para informar, y si se hace, estará innecesariamente expuesto durante un cierto tiempo a un perjuicio mayor del que iba a padecer. Cuando las expectativas son peores que la realidad, conviene informarle inmediatamente para evitar que se genere incertidumbre.

El momento adecuado para informar será el punto de corte entre la función de la espera y la de la ansiedad; suponiendo que ésta adopta la forma antes señalada y que la función de la duración percibida es inversa con rendimientos proporcionales.

Osuna (1985) también parece querer decir, a través de sus gráficos, que en el momento en que se informa al sujeto, la función que representa la ansiedad adopta la forma de una función constante.

El principal inconveniente que encontramos en este trabajo es la ausencia de continuación en una verificación empírica de lo expuesto. Ya que sólo las pruebas experimentales podrían darle la consistencia que echamos de menos.

c) Reevaluación cognitiva

La información sobre la duración provoca una revisión de la evaluación de la espera, cuyo resultado puede ser que la espera se considere aceptable, en cuyo caso el sujeto permanece, acomodándose a las condiciones de la situación, o no aceptable y por lo tanto se abandone. El fundamento de la reevaluación cognitiva está vinculado al concepto de control entendido como la necesidad de demostrar la competencia, superioridad, o maestría sobre el entorno⁸⁹. La sensación de control afecta a las reacciones físicas y psicológicas en situaciones de estrés, como sucede en grandes aglomeraciones y en esperas.

El control puede manifestarse sobre la conducta, como habilidad para modificar las características objetivas de una situación (Averill 1973, p. 293); podemos decir que el cliente tiene *control conductual* sobre la espera cuando puede actuar de manera que se reduzca la duración objetiva de la misma.

También podemos hablar de control sobre las decisiones cuando existe la posibilidad de elegir entre varias alternativas, para alcanzar unos objetivos (Averill 1973, p. 289); el cliente tiene *control de decisión* cuando puede elegir entre permanecer, marcharse definitivamente o regresar más tarde cuando la espera sea menor.

La última manifestación del control es la cognitiva, que no implica ni cambios físicos, ni abandono de la situación estresante. El *control cognitivo* es el esfuerzo que hace una persona para readaptarse mentalmente a las condiciones de una situación. Puede dividirse en dos mecanismos: información y reevaluación de la situación conflictiva. De este modo, cuando se suministra información al cliente, la espera se vuelve más predecible y controlable y por lo tanto las reacciones emocionales son más positivas. Cuando el cliente está forzado a esperar, cualquier información referente a la

89 Definición de R. White (1959) recogida en "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", *Psychological Review*, 66 (5), pp. 297-333 y citada por Hui y Bateson (1991, p. 174).

duración estimula una reevaluación de la situación y un cambio perceptivo que puede hacer más tolerable la espera, aunque también pueda dar lugar al abandono.

Pero en las situaciones de espera, la hipótesis de que la ausencia de información aumenta la duración percibida ha sido contrastada en pocas situaciones, como se puede observar en la *tabla 5* donde recogemos un resumen de los estudios efectuados al respecto y de sus resultados.

Excepcionalmente se demuestra que la información puede hacer que el tiempo de espera parezca menor. Para ello, la espera debe ser inferior a 20 seg, pero se transforma en un efecto negativo y peor que el de la ausencia de información, si la espera es larga, de aproximadamente 90 seg (H2. Antonides y Verhoef 2000, p. 10)

Trabajos como el de Hui y Tse (1996, p. 87) demuestran que en esperas largas, la información directa sobre la duración, no la inferida de la posición, reduce la duración percibida. Pero lo que en ningún caso se verifica es que la información medie entre la duración percibida y la evaluación.

Destacamos el trabajo de Kumar, Kalwani y Dada (1997) por el enfoque novedoso en el tratamiento de la información, transformándola en una garantía. La información de la duración garantizada de la espera se define como el compromiso de una empresa de suministrar el servicio a sus clientes, en un intervalo de tiempo especificado de antemano. En el caso de que la firma incumpla esta garantía, existe también un compromiso de compensar al cliente por el retraso. Los resultados de los tres estudios experimentales que realizan sostienen las hipótesis que habían anticipado. La satisfacción con la espera al inicio, durante y al final, es mayor en los clientes que reciben garantías. Sin embargo, la adopción de esta tipo de medidas debe ser cautelosa porque el efecto negativo que se produce en caso del incumplimiento de las mismas al finalizar la espera es más intenso que el que se produce como consecuencia de un incumplimiento de expectativas no garantizadas por el proveedor. Creemos que también es importante destacar el carácter mixto de esta variable, de acuerdo con la clasificación de Katz, Larson y Larson (1991, p. 52). Si bien estos autores distinguen entre medidas de carácter operativo y medidas basadas en la percepción, las garantías informativas comparten características preceptuales en la medida en que actúan sobre las expectativas de la duración, y características operativas puesto que se basan en un servicio, sino más rápido, más controlado.

Autores	Contexto	Tipo de Trabajo	Información suministrada	Incidencia sobre la duración percibida	Incidencia en la evaluación de la espera
Hui y Tse (1996)	Universidad	Laboratorio	Tiempo de espera	0	+
			Personas en la cola	0	+
Hui y Zhou (1996)	Universidad	Laboratorio	Tiempo de espera	0	+
Katz y col. (1991)	Banco	Campo	Tiempo de espera	–	0
Antonides y Verhoef (2000)	Teléfono 900	Laboratorio	Tiempo de espera	+	+
			Personas en cola	0	+
Dubé-Rioux y col. (1988)	Restaurante	Laboratorio	Tiempo de espera	DnD	0
Dellaert y Kahn (1998)	Internet	Laboratorio	Tiempo de espera y cuenta atrás	DnD	+
Hornik (1984)	Supermercado	Campo	Longitud de la cola	0	DnD
McMahon (2001)	Teoría		Longitud de la cola frente a duración de la espera	Es preferible la información sobre la longitud de la cola	
Kumar, Kalwani y Dada (1997)	Empresa (no especificada)	Laboratorio	Garantía de duración		+

0 = no se encontró efecto; += efecto positivo; – = efecto negativo; DnD = datos no disponibles

Tabla 5: Estudios sobre el efecto de la información en la duración percibida y la evaluación de la espera.

Desde un planteamiento teórico, McMahon (2001) supone que la información sobre la longitud de la cola o el puesto en la misma es más adecuada para disminuir la

duración percibida, siempre que sean esperas de duración media⁹⁰. Pero tanto en el trabajo de Hui y Tse (1996), como en el de Hui y Zhou (1996) se rechazan claramente esta hipótesis. En ambos trabajos se empleó un diseño experimental de tres magnitudes de espera. En el primero se combinó la duración con información directa, inferida y sin información, en el segundo sólo con información directa y sin información. El hecho de que, en ningún caso se verifique el efecto reductor de la duración percibida, pero se observe un impacto sobre la calidad percibida, tal vez se deba a la verificación de la hipótesis de que las personas informadas disponen de una mayor sensación de control sobre la espera.

Sorprendentemente, la hipótesis que parece contrastada, aunque por exclusión, es la que defiende Osuna (1985), la información no es la herramienta más efectiva para minimizar la duración percibida durante las esperas, salvo en determinadas circunstancias. Por ejemplo Hui, Thakor y Gill (1998, p. 478) advierten sobre la no conveniencia de informar al cliente de la causa del retraso que provoca la espera, cuando dicha causa puede llegar a impedir que tenga lugar la prestación y el cliente cree que está cerca de conseguir que se produzca. Sólo cuando la causa del retraso es rutinaria, solventable y está temporalmente lejos del momento de la prestación, la información contribuirá a evitar la sobrestimación de la duración de la espera.

Con respecto al efecto de la información sobre la satisfacción con la espera, los resultados son más uniformes. El efecto de la información es o positivo o neutro, pero en ningún caso negativo para la evaluación de la espera.

6.2.2.3. Momento en el que tiene lugar la espera

¿Produce el mismo efecto en el cliente esperar antes, durante o después de la prestación?. Para dar respuesta a esta pregunta, Dubé-Rioux, Schmitt, y Leclerc (1988) y Dubé, Schmitt, y Leclerc (1991) proponen la aplicación de la **Teoría de Campo** de Kurtz Lewin (1943) al contexto de las esperas. En ella se sostiene que la conducta del sujeto se dirige al logro de un objetivo y es el resultado de las fuerzas psicológicas que actúan sobre él, en un momento dado, entendiendo que dichas fuerzas son, por un lado las necesidades internas y por otro, las barreas e influencias

90 Hipótesis no contrastada.

externas. Un cambio de sentimientos, pensamientos o conducta es el resultado de un cambio en la constelación de fuerzas.

Los principios básicos que inspiran esta teoría son:

- o La conducta se deriva de una serie de hechos coexistentes.
- o Los hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, donde las partes dependen unas de otras. La explicación que nos ofrece Geiwitz (1974, p. 137) a este respecto es clara:

“Una necesidad surge en una persona y produce una valencia en las regiones del ambiente. También la necesidad produce fuerzas vectoriales que impulsan a la persona a moverse dentro de su espacio vital hacia las regiones o apartarse de ellas. Este movimiento, cuando tiene lugar, es llamado locomoción y frecuentemente queda reflejado en la conducta del individuo, aunque puede tener lugar sólo en el pensamiento. Por ejemplo para un sediento (necesidad) la bebida tiene una valencia positiva; sobre él actúa un impulso (vector) para que se aproxime (locomoción) hacia la bebida.”

- o La valencia tiene su origen en una necesidad y representa un campo de fuerza en una región del ambiente psicológico, o una fuerza hacia la región (positiva) o desde la región (negativa).
- o El vector fuerza psicológica tiene una determinada dirección, intensidad y punto de aplicación. Este vector es el determinante último y directo del pensamiento y la conducta.

La necesidad es el concepto principal utilizado por Lewin, ya que en definitiva, determina la valencia, el vector y en consecuencia, la conducta y el pensamiento. A pesar de que Lewin no estableció en ningún momento una clasificación de las necesidades, distinguió los siguientes estados:

- o necesidad
- o privación
- o saturación
- o sobresaturación

que corresponden y determinan en parte, una valencia positiva, una neutral y una negativa en las regiones ambientales que están asociadas con una necesidad particular o con un sistema en tensión. Así, cuando una persona tiene hambre (privación), el

alimento tiene valencia positiva, pero si come demasiado (sobresaturación), el alimento puede llegar a adquirir una valencia negativa.

La necesidad para Lewin, crea una tensión en la persona, más concretamente, en una de sus subregiones, y la meta de la conducta o del pensamiento será equilibrar la tensión de esas subregiones. Conviene aclarar en este punto que Lewin no se refiere estrictamente al sistema fisiológico, por lo general describe necesidades que se encuentran en el medio ambiente (Lewin 1938).

En el dominio del consumidor, el objetivo de la conducta es la realización de la transacción, y una de las barreras está representada por la espera que impide el logro inmediato del objetivo. Como toda barrera, la espera es una fuente frustraciones y respuestas afectivas negativas, cuyo efecto es menos agresivo, sin embargo, si se presenta dentro de la región del objetivo. En otras palabras, las personas tienen estado psicológicos distintos dentro y fuera de la región objetivo. En la región objetivo, la presión se alivia y las barreras producen menos frustración porque crece la certidumbre de que el objetivo se alcanzará. Fuera, la tensión existe, bien por que no se ha alcanzado el objetivo o porque ya se ha satisfecho y aparecen nuevos objetivos como horizontes de conducta.

Los sujetos organizan las secuencias de acontecimientos en forma de guiones⁹¹. Las situaciones recurrentes son estereotipadas, de manera que cuando se vuelven a presentar, el guión previamente elaborado sirve para definir las expectativas y guiar la conducta en el contexto (Abelson 1981). Las interacciones en los servicios de uso frecuente pueden adscribirse a este proceso. En el guión hay una serie de etapas: llegada, transacción, pago y salida que se suceden en el tiempo. La espera puede presentarse en cualquiera de las fases descritas y la cuestión que se trata de esclarecer, desde este enfoque, es si el momento de aparición es indiferente al efecto, o si por el contrario, como se desprende de la Teoría de Campos, el consumidor reaccionará de manera distinta cuando ésta tiene lugar antes, durante o después de la prestación.

⁹¹ Scripts es la palabra inglesa empleada para referirse a estos esquemas, aunque este término en ocasiones no se traduce en su empleo castellano, como sucede en el lenguaje informático o en el mundo audiovisual.

Antes del proceso, la espera recaen en la zona de máxima presión, porque estamos fuera de la región objetivo y todavía se cuestiona que podamos alcanzarlo. Después, la espera recae nuevamente en zona de presión, aunque en esta ocasión porque representa una barrera al logro del siguiente objetivo.

En un restaurante, la espera antes de sentarse en la mesa representa una barrera para la transacción propiamente dicha (Dubé-Rioux, Schmitt, y Leclerc 1988; Dubé, Schmitt, y Leclerc 1991; Pruyn y Smidt 1993), igual que sucede con la espera para pagar, que antecede a nuevos objetivos posteriores al servicio del restaurante. Otra situación análoga es la que tiene lugar en los aviones. Tras el aterrizaje, los pasajeros se precipitan en las salidas. En este punto, la esencia de la transacción del servicio aéreo ha concluido, y la motivación de cliente es terminarla para alcanzar los nuevos objetivos que aparecen en el horizonte temporal.

Al efecto de frustración hay que añadir el de incertidumbre, puesto que fuera de la región objetivo el sujeto desconoce si los acontecimientos la permitirán o le impedirán lograr su objetivo. Cuanto mayor es la barrera, mayor será el efecto de incertidumbre que se desencadenará.

Las variaciones en los niveles de necesidad también son contempladas por la Teoría de Campo. Cuando el sujeto siente una necesidad más aguda —en el caso del restaurante, por hambre o presión temporal— la insatisfacción provocada por la barrera se acrecentará.

Diversos grupos de investigadores (Dubé-Rioux, Schmitt, y Leclerc 1988; Dubé, Schmitt, y Leclerc 1991; Chebat y Filiatrault 1993; Pruyn y Smidts 1993; Dellaert y Kahn 1998; y Hui, Thakor y Gill 1998) han adoptado este enfoque para el estudio de esperas en restaurantes, banca y servicios ofertados por internet. Los resultados son contradictorios, lo cual puede deberse al enfoque de la investigación, tipo de trabajo de campo, tipo de pregunta realizada, o lo que parece más probable, a la interpretación de la teoría que los sostiene.

6.2.2.3.1. Interacciones de la variable momento en que tiene lugar la espera

Para investigar el efecto del momento de la espera, los autores observan las interacciones entre esta variable y la justicia en el régimen de atención, el valor atribuido al servicio, así como los efectos sobre la evaluación general y sobre la evaluación de la espera.

Resultados de las investigaciones realizadas en restaurantes:

- Existen diferencias significativas entre los efectos de las esperas antes y después del servicio y las esperas que tienen lugar durante el mismo (DUBÉ-RIoux ET. ALT 1988, p. 816; DUBÉ ET. ALT 1991, p. 63).
- No hay una diferencia significativa entre las esperas que tienen lugar antes y después del proceso (DUBÉ-RIoux ET. ALT 1988, p. 816).
- Cuando el estado de necesidad es alto, la espera antes es peor evaluada, pero si el estado de necesidad es bajo, son mas perjudiciales las esperas en proceso (DUBÉ-RIoux ET. ALT 1988, pp. 816-817)⁹².
- No hay diferencias significativas entre las esperas en proceso y la ausencia de esperas durante el mismo (DUBÉ ET. ALT 1991, pp. 62-63).
- Parece razonable, pero no queda demostrado, que la espera provoca un estado negativo que influye sobre la evaluación general del servicio (DUBÉ ET. ALT 1991, pp. 62-63; DAVIS Y MAGGARD 1990, p. 333).
- Esperar antes y después es irritante en un grado similar y superior a esperar durante, pero estas diferencias sólo se

92 Resultado contrario a los previsto desde la Teoría de Campo.

producen si el régimen de atención se considera justo. A medida que se percibe más injusticia, las diferencias tienden a desaparecer (PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 378).

- A medida que aumenta el valor atribuido al servicio, la diferencia entre el momento en que tiene lugar la espera tiende a desaparecer (PRUYN Y SMIDTS 1993, p. 378)⁹³.

Resultados de la investigación realizada en servicios bancarios:

- o Las esperas durante, consideradas como interrupciones del servicio:
 - Intensifican la sensación de paso del tiempo de manera significativa (H1. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).
 - Disminuyen el grado de aceptación de la espera (H2. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).
 - Empeoran el estado de ánimo del cliente (H3. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).
 - Perjudican la evaluación de la fiabilidad del servicio (H4. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).

Resultados de la investigación realizada sobre servicios de Internet:

- La evaluación de la espera, del servicio y la evaluación retrospectiva del servicio es peor si la espera tiene lugar durante la interacción que si tiene lugar antes de que se descargue la página (DELLAERT ET. ALT 1998, p. 22)⁹⁴.
- Partiendo de la distinción entre *retrasos de los procedimientos* – que se producen de forma rutinaria– y *retrasos rectificatorios*⁹⁵ –atribuibles a causas extraordinarias y que podrían impedir la

93 Resultado contrario a lo previsto desde la Teoría de Campo.

94 Idem. cita 93.

95 Traducción de la terminología *procedural delays* y *correctional delays* empleada por Hui, Thakor y Gill (1998, p. 471).

ejecución de la prestación—, el efecto de los mismos sobre la percepción de duración y la respuesta emocional indica que:

- Los retrasos en los procedimientos, así como aquellos que se producen por causas desconocidas para el cliente, son más negativos, en cuanto a la respuesta emocional que suscitan y a la sobrestimación de la duración cuando tienen lugar en las etapas previas y durante la interacción (H2 y H6. HUI, THAKOR Y GILL 1998, pp. 472-473).
- Los retrasos rectificatorios son más negativos cuando la prestación es inminente (H4. HUI, THAKOR Y GILL 1998, p. 473).

Los resultados expuestos nos impiden afirmar que la **Teoría de Campo** sea válida para explicar la influencia del momento de la espera en la evaluación, parece más razonable pensar que o la interpretación que se hace de ella no se ajusta a la situación descrita o existen factores que no han sido contemplados.

De los resultados obtenidos se desprenden las siguientes conclusiones:

- (i.) La justicia del régimen de atención y el valor atribuido al servicio parecen tener un peso específico tan relevante, que podría inhibir el efecto del momento en que se produce la espera. Injusticia o percepciones contrarias a las expectativas cuando corresponden a un cierto valor atribuido, predisponen al sujeto en un estado de insatisfacción que amortigua el efecto de otras variables.
- (ii.) De acuerdo con la Teoría de Campo, cuando el sujeto encuentra una barrera que impide su objetivo se desprende un efecto negativo de frustración o insatisfacción. Esto puede tener lugar antes, durante o después de la prestación.
- (iii.) El estado de necesidad no se mantiene en un nivel constante. Puede agudizarse durante el proceso o reducirse. Lo que explicaría el efecto negativo no es el momento intrínseco de la espera sino el choque entre un estado suficientemente agudo y una barrera.

- (iv.) Tal vez considerar de un mismo modo, los tres momentos de espera pueda ser un error conceptual, en el que sólo reparan Chebat y Filiatrault (1993, p. 36).
- (v.) Las esperas que tienen lugar durante la prestación entrañan una doble complejidad: como esperas y como interrupciones. Al tratarse de una nueva espera, el consumidor pone a cero el contador de tiempo, y reaparece un nuevo intervalo de cortesía, por lo que su efecto, puede ser menor, si se presenta en unas condiciones de baja necesidad. Pero no hay que olvidar que esta “pausa” es una interrupción de la prestación, que como se comprueba, compromete la evaluación de la calidad del servicio, a través de la dimensión de fiabilidad. En la medida en que el efecto de la nueva espera sea capaz de anular el efecto interrupción, la espera “durante” será menos negativa, pero si el efecto de la nueva espera se presenta en circunstancias de alta necesidad, se sumará al de interrupción, siendo más negativo todavía.

Gráficamente podemos sintetizar las conclusiones del siguiente modo:

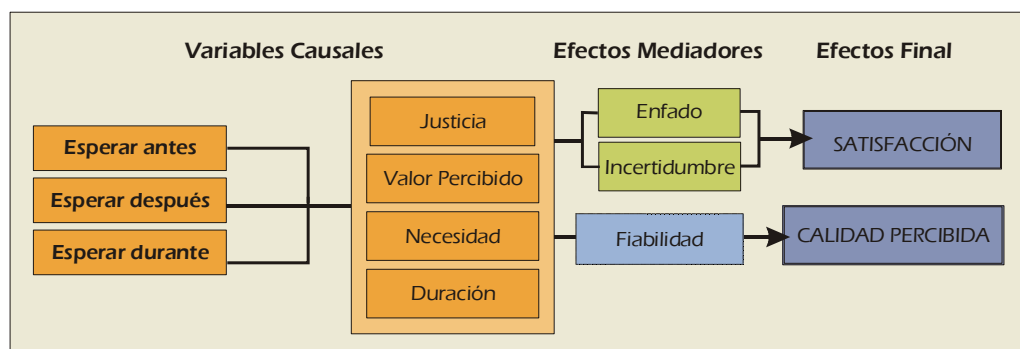


Gráfico 11: Interacciones de la variable momento (Elaboración propia).

Completado el gráfico con esta tabla:

Circunstancias	Perjuicio
Injusticia	El momento es indiferente
Justicia y alto valor atribuido	El momento es indiferente
Justicia con necesidad creciente	Preferible antes
Justicia con necesidad decreciente	Preferible durante

Tabla 6: Relaciones entre las variable momento y adyacentes

Hui, Thakor y Gill (1998, p. 470) reconocen la posibilidad de que tal vez sea el modelo anticipatorio de Cahoon y Edmonds⁹⁶, la pieza que falte para dar coherencia a los resultados obtenidos. De acuerdo con esta teoría, la atención del sujeto al paso del tiempo se intensifica en el momento inminente al logro del objetivo. Como el retraso es una barrera para el logro del objetivo –desarrollo de la prestación–, cuando éste se produce temporalmente cerca de la consecución, los efectos de sobrestimación son mayores y las respuestas emocionales más negativas. Esta situación además se ve incrementada a causa del esfuerzo acumulado durante la espera, que hace que el cliente se sienta más comprometido con el logro de la misma.

A lo expuesto podemos añadir una observación respecto a las medidas adoptadas por algunos proveedores que incorporan etapas en la atención cuyo fin es transmitir la sensación de que el cliente “ya está siendo atendido”. Acortar la duración percibida por medio de la ocupación, modificar el momento en que se produce la espera y eliminar la sensación de pausa o interrupción del servicio, son tres consecuencias de esta medida para la gestión de la espera, que ratifican lo que en otros contextos ya se ha probado, como por ejemplo que el cliente prefiere ahorrarse tiempo esperando, antes que ahorrarse tiempo en un desplazamiento en un medio de transporte (Bruzeliuss 1979). Durante el desplazamiento, el cliente está recibiendo servicio, no está esperando, el servicio ya ha comenzado y no hay interrupciones. La prescripción de este tipo de medidas, que alteran la percepción del

96 Cahoon y Edmonds (1980) “The Watched Pot Still Won't Boil; Expectancy as a Variable in Estimating the Passage of Time” Bulletin of the Psychonomic Society, 16, pp. 115-116, citado por Hui, Thakor y Gill (1988, p. 469).

cliente respecto a lo que es antes y durante de la prestación, se sostiene en el desarrollo teórico que ofrecen Carmon, Shanthikumar y Carmon (1995, p. 1813) asumiendo como punto de partida un incremento marginal del coste psicológico de la espera.

6.2.2.4. El proceso de atribución causal

La naturaleza de la causa de la espera no es indiferente para los sujetos en espera. En opinión de Folkes (1984, p. 398), existen razones suficientes para pensar que las atribuciones de causalidad desempeñan un papel central en la explicación de las conductas subsiguientes al encuentro con un fallo –causante de una espera– en un producto o en un servicio.

La **Teoría de la Atribución** enunciada por Weiner (1980 y 1985) suministra un marco conceptual para el estudio de las reacciones del cliente en las esperas o ante fallos e interrupciones en el servicio. Desde esta teoría, el consumidor es considerado como un procesador de información racional, cuya conducta está influida por las inferencias causales que realiza. La consecuencia de la adscripción causal de los acontecimientos son la génesis de una respuesta afectiva y emocional que determinan el motor y la dirección de la conducta. La atribución no es un proceso con un fin en si mismo, sino que debe entenderse como un medio para lograr los conocimientos que nos permiten desenvolvernó correctamente en el entorno (Weiner (1985).

En los servicios, el proceso de atribución de causas que realiza el cliente sobre el motivo de un retraso, puede tener un efecto directo materializado en reacciones afectivas y emocionales (sensación de injusticia), e indirecto sobre la demanda de una respuesta por parte de la compañía, modificación de la intención de compra futura y presentación de quejas.

La secuencia de efectos se reproduce como muestra en el *gráfico 12*. Cuando un producto o servicio falla, ocasionando una espera o un retraso, el cliente se pregunta el porqué y tiende a hipotetizar sobre la causa del mismo. Cuando se produce un retraso en un vuelo, los pasajeros pueden atribuir el retraso a una variedad de razones: malas condiciones climatológicas, problemas mecánicos, tráfico aéreo, fallos

en la gestión... (Taylor 1994) De la respuesta obtenida surge una nueva pregunta: ¿qué debo hacer entonces?

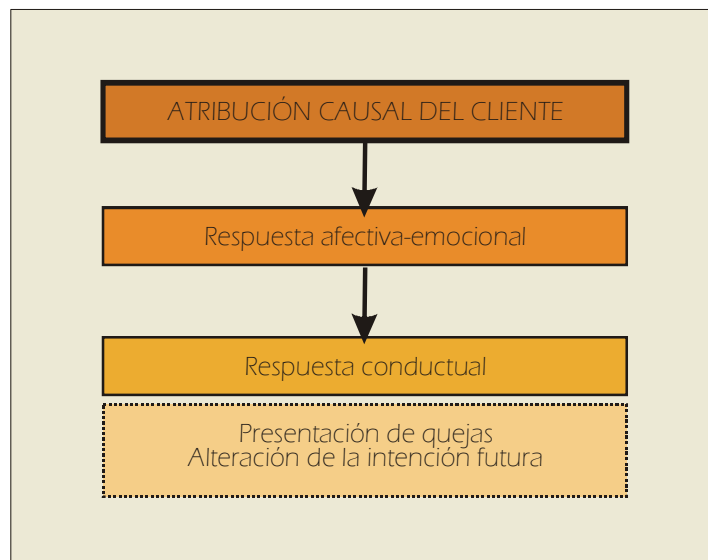


Gráfico 12: Secuencia de efectos en la atribución causal. *Fuente:* Elaboración propia a partir de Weiner (1980).

Pero a pesar de lo habitual que resulta este despliegue de preguntas, en ocasiones, el consumidor se siente incapaz de encontrar una respuesta satisfactoria que identifique la causa. La incertidumbre sobre la causa suele ser más frecuente en productos y servicios complejos. En estos casos, el cliente pide información a la compañía para poder dar respuesta sus preguntas.

Folkes (1984) sugiere que para predecir la conducta subsiguiente a una atribución, hay que clasificar las causas en razón de sus propiedades, de modo análogo a como Weiner había trabajado en el dominio de la afiliación, el logro y los juicios morales. En el contexto de la conducta del consumidor, los únicos intentos realizados para explicar las reacciones ante fallos, se limitaban a contemplar si el cliente se consideraba a si mismo el culpable o lo atribuía a la compañía (Richins 1983). Una clasificación más completa para configurar un mapa de relaciones entre causas y respuestas, atiende a los siguientes criterios independientes (Weiner 1985):

- a) Las causas difieren en el **grado de estabilidad o permanencia** en el tiempo:
- o **Permanencia alta:** significa que la causa es relativamente estable en el tiempo lo que indica que tardará en resolverse, pudiendo llegar a ser una constante y/o que se repita en el futuro. La certidumbre sobre la permanencia de la causa puede ponerse en relación con la respuesta demandada a la compañía. Folkes (1984, p. 405) observa que en esta circunstancia, lo habitual es que el cliente pida una devolución, antes que un cambio.
 - o **Permanencia baja:** indica una causa de incidencia temporal o errática, cuya resolución tendrá lugar en un intervalo breve de tiempo y sobre la que no hay certidumbre de reapariciones futuras. En otras palabras, puede tratarse de una causa infrecuente. En tales circunstancias el cliente es más propenso a pedir un cambio antes que una devolución.
- b) El *locus* o **localización**:
- o La causa es externa, localizada en el proveedor: mala organización; por consiguiente, el cliente considera que merece una disculpa de la compañía y algún tipo de indemnización por el perjuicio ocasionado.
 - o La causa es interna, localizada en el cliente: elección inadecuada de fecha o momento, y por tanto no reclama ni una disculpa, ni una indemnización.

Desde el punto de vista de la individualización, cuando la localización reside en el cliente, éste suele sentir que está solo, mientras que si la causa reside en el proveedor, la individualización no es previsible a priori.

- c) El **grado de control** que la compañía tiene sobre la causa:

- o Causas bajo el control de la empresa: el avión tiene retraso porque se plantea un problema de overbooking⁹⁷. En esta situación, el culpable es evidentemente la empresa proveedora, la reacción del cliente es negativa buscando una forma de subsanar el perjuicio recibido, bien por medio de quejas, solicitud de compensación o negándose a reutilizarlo en el futuro.
- o Causas que escapan al control de la empresa: el retraso es debido a la niebla que impide los despegues de los aviones.

La atribución no se limita a una búsqueda de “culpables”, sino que interactúa con la naturaleza del fallo y con las medidas adoptadas por la compañía para resolver el problema que está ocasionando una espera a los clientes, para provocar una reacción. El tipo de atribución podría explicar las reacciones afectivas (enfado/ansiedad) y respuestas conductuales (quejas a la compañía) posteriores.

6.2.2.4.1. Interacciones entre los tipos de causas atribuidas

Folkes et al. (1987), Tom y Lucey (1995) y Taylor (1994 y 1995) han incorporado en sus investigaciones cuestiones referidas a la incidencia del proceso atribucional con los siguientes resultados:

- El tipo de atribución y la importancia conferida al desarrollo correcto del servicio influyen sobre la reacción afectiva. A su vez, la atribución y la reacción afectiva influyen sobre la respuesta conductual (FOLKES ET AL. 1987, p.p 537-538).
- Controlabilidad de la causa, retrasos cuando la puntualidad es importante, y causa estable, aumentan la respuesta emocional negativa (FOLKES ET AL. 1987, pp. 537-538).

⁹⁷ Aunque la expresión española sería venta de billetes superior a la capacidad del avión, el término “overbooking”, está tan extendido en el sector del turismo aéreo que hemos preferido conservarla.

- Estabilidad de la causa y grado de control tienen un efecto directo sobre la intención de recompra, e indirecto sobre el enfado (FOLKES ET ALT. 1987, pp. 537-538).
- Cuanto más controlable para el proveedor es la causa del retraso/espera más enfado siente el cliente (H6. TAYLOR 1994, p. 64).
- No se demuestra que cuanto más frecuente sea la causa del retraso, más enfado sienta el cliente (H7. TAYLOR 1994, p. 64).
- No se demuestra que cuanto más frecuente sea la causa del retraso, menor incertidumbre sienta el cliente (H8. TAYLOR 1994, p. 64).
- La atribución de control sobre la causa provoca evaluaciones de la calidad inferiores (H2. TAYLOR 1995, p. 43).
- La interacción entre culpabilidad atribuida y desocupación da lugar a evaluaciones globales de la calidad percibida todavía peores que si se contemplan aisladamente ambas variables (H4. TAYLOR 1995, p. 43).
- Cuando la espera es más corta de lo previsto, los consumidores están más satisfechos con el servicio y el establecimiento si la causa está bajo el control de la compañía. (H2. TOM Y LUCEY (1995, p. 24).
- Si la causa es estable, cuando la espera es más corta de lo previsto, los consumidores están más satisfechos con el servicio y el establecimiento (H3. TOM Y LUCEY 1995, p. 25).
- Cuando la espera es más larga de lo previsto, los consumidores están menos satisfechos con el servicio y el establecimiento, si la causa es estable y está bajo el control de la compañía. Existe un efecto significativo de interacción entre estas variables (H4 y H5. TOM Y LUCEY 1995, p. 25).

- Cuanto más firme es la percepción de que el proveedor del servicio tiene control sobre la causa de la espera, mayor es la respuesta emocional negativa (H2c. HOUSTON, BETTENCOURT Y WENGER 1998, p. 741).
- No se demuestra que la estabilidad de la causa –atribuida al proveedor–, eleve la respuesta emocional negativa (H2d. HOUSTON, BETTENCOURT Y WENGER 1998, p. 721).

Nuevamente nos encontramos con que los resultados no permiten establecer conclusiones generalizables, sino una casuística compleja y de difícil traducción al contexto de la gestión de las esperas.

La respuesta emocional negativa en causas controlables por la compañía parece demostrada solo en algunas situaciones, concretamente cuando se combinan con situaciones de presión. Con relación a la frecuencia de aparición de la causa y su vinculación con el enfado, los resultados son contradictorios. Los efectos de incertidumbre provocados por causas inestables no se verifican y las respuestas conductuales subsiguientes a la atribución no han sido investigadas. Folkes (1984, p. 409), además reconoce que no se puede establecer una relación unívoca entre el proceso de atribución y la conducta de queja porque hay factores adicionales que median entre los efectos, como la cantidad de tiempo y de esfuerzo.

Resulta muy interesante el enfoque adoptado por Tom y Lucey (1995), combinando la atribución con la confirmación de las expectativas de duración. Y nos descubre que los efectos emocionales negativos provocados por causas controlables por la compañía y estables, sólo se producen en confirmaciones negativas⁹⁸, mientras que en las positivas⁹⁹, la misma forma de atribución es favorable para la evaluación.

⁹⁸ Esperas más largas de lo previsto.

⁹⁹ Esperas más cortas de lo previsto.

6.2.2.4.2. Discrepancias debidas al rol de autor de la atribución

Dos tipos de discrepancias pueden tener lugar durante la búsqueda causal. En primer lugar nos encontramos con que la exactitud de la inferencia atribucional no está garantizada. Aunque el cliente confía en su atribución, las razones percibidas pueden diferir de las razones verdaderas que explican el retraso. Pero hay que tener presente que el enfoque atribucional es fenomenológico y como tal, el centro de interés son las razones percibidas más que la veracidad de sus juicios.

Además, los autores de la teoría de la atribución establecen una clara distinción entre los roles de *actor* y *observador* (Nisbett, Caputo, Legrant y Maracek 1973, p. 154), en cuanto a la forma de realizar las atribuciones causales. Los primeros, actores, son ejecutores y perciben su conducta como la respuesta a una situación. A diferencia de los observadores, quienes no actúan, pero reciben el resultado de la conducta de los actores, atribuyendo la causas a una disposición o característica de los actores. Esto explica que el tipo de atribución no suele coincidir entre actores y observadores.

La atención del actor se centra en la situación, en el entorno con el que debe coordinar su conducta; en el restaurante, el camarero tiene que atender cuatro mesas a su cargo y debe ser capaz de mantener en todas ellas un ritmo de atención satisfactorio, sin embargo para el observador –el cliente– lo que sobresale es la conducta del actor –camarero–, no las circunstancias del entorno. Lo que el cliente percibe es que el camarero va muy deprisa y no le mira cuando le llama para que le traiga la cuenta.

La discrepancia atribucional entre los roles de actor y observador se acentúa a causa del tipo y alcance de la información que maneja cada uno¹⁰⁰. El actor sabe más que el observador de su conducta pasada y de sus circunstancias presentes. Pero cuando se invierten los roles, y el actor y el observador adoptan la posición contraria, por ejemplo por medio de un video, sus atribuciones también cambian, lo que significa

100 Storms, M.D. "Videotapes and attribution process: Reversing the perspectives of actors and observers". *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 27, p. 165-175, citado por Nisbett y col. (1973, p. 163).

que la perspectiva individual canaliza las inferencias causales (Nisbett, Caputo, Legrant y Maracek 1973, p. 155).

Al margen de las limitaciones enunciadas, la principal contribución de la Teoría de la Atribución en la explicación de los efectos de la espera, desde la perspectiva del cliente, consiste en ofrecernos la oportunidad de mediar, con la información que se facilita al cliente, los posibles efectos negativos de la espera. Proporcionando además sugerentes puntos de vista para abordar la gestión de las información.

6.2.2.5. Equidad en el proceso de atención

Larson (1987, p. 895) fue el primero en enunciar la existencia de un sentimiento de miedo en las esperas, provocado por el riesgo de que se produzca una injusticia. Este enfoque aparece sustentado desde la **Teoría de la Equidad**, desarrollada por Stacy Adams (1965) para explicar el comportamiento de las personas en las situaciones de intercambio.

El propio Adams (1965, p. 276) enfatiza la importancia del empleo del término equidad, y no de justicia por varios motivos, pero principalmente para evitar las numerosas connotaciones que conlleva la expresión justicia, así como por la importancia de destacar que el contenido de esta teoría se refiere a la ausencia de equilibrio, y no de justicia, en los intercambios sociales.

Basándose en los conceptos de *deprivación relativa*, que puede experimentar un sujeto cuando se incumple una expectativa y se relaciona este hecho con los logros de otras personas o de la misma en otras circunstancias; de *justicia distributiva*, que tiene lugar cuando los beneficios son proporcionales a los esfuerzos o las inversiones; *justicia procedimental* referido a la adecuación de los medios empleados para restablecer el estado de justicia, y en el efecto de insatisfacción manifiesta que se produce cuando un sujeto en estado de deprivación observa una situación de injusticia, Adams enuncia su Teoría de la Equidad del siguiente modo: cuando dos personas se encuentran en contexto de intercambio, para que éste tenga lugar, es preciso que cada uno realice una inversión y obtenga una ganancia.

A menudo, las inversiones no son isomórficas, por ello es fundamental que exista un cierto acuerdo en el reconocimiento de lo que es una inversión y de la relevancia de las inversiones efectuadas.

El resultado del intercambio es una ganancia para cada parte, con valencia positiva o negativa, que también debe ser analizada desde el reconocimiento por ambas partes de que efectivamente es una ganancia y desde su relevancia.

Equidad significa que dos sujetos A y B en una situación de intercambio, observan un ratio equivalente entre sus respectivas inversiones o esfuerzos (inputs) y ganancias o recompensas (outputs):

$$\frac{O_b}{I_b} = \frac{O_a}{I_a}$$

Cuando los ratios no son equivalentes, en cualquier dirección, se manifiesta inequidad:

$$\frac{O_b}{I_b} < \frac{O_a}{I_a} \quad \text{ó bien} \quad \frac{O_b}{I_b} > \frac{O_a}{I_a}$$

Tres observaciones a este hecho:

- o La inequidad no significa *per se* un perjuicio. El sujeto puede percibir que sus ganancias son superiores en proporción a las que perciben los otros, en tal caso se tratará de una inequidad que le beneficia. Pero existen motivos para pensar que los umbrales de inequidad son diferentes en cada casos. Si la inequidad es positiva, el umbral de percepción de la misma es más alto¹⁰¹. El sujeto considera primero que se trata de una circunstancia aleatoria de buena fortuna, y sólo después prestará atención al desequilibrio. Mientras que en situaciones de inequidad negativa el sujeto suele estar más sensibilizado y lo percibe inmediatamente.

101 Homans, G. C. (1961) Social Behavior. Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace citado por Adams (1985, p. 273)

- o De acuerdo con la *Teoría de la Disonancia Cognoscitiva* de Festinger (1957) la presencia de inequidad provoca en el sujeto un estado de tensión, que se manifiesta en forma de insatisfacción, desagrado, disconformidad, y/o enfado, proporcional a la magnitud de la inequidad¹⁰². A medida que ésta crece, el sujeto se siente más motivado para reducirla o eliminarla, también de forma proporcional al crecimiento de la inequidad.

Adams (1965, pp. 283-294) enuncia seis alternativas para resolver la inequidad, todas ellas potencialmente asequibles, aunque es improbable que lo sean en la realidad, por lo que la enumeración contempla el orden de elección preferente:

- (i.) Modificación en las ganancias, haciéndolas crecer o reducirse en función del sentido de la inequidad. El sujeto comenzará por intentar maximizar tanto las ganancias con valencia positiva como la valencia de las mismas.
- (ii.) Reducción de los inputs, minimizando el aumento de inputs que supongan esfuerzos y representen cambios.
- (iii.) Actuar sobre los otros para que estos cambien sus ratios o abandonen el contexto. Existe mayor resistencia a cambiar la cognición de sus inputs o sus ganancias, que a cambiar la cognición de los inputs o ganancias de otros.
- (iv.) Distorsionar cognitivamente la percepción que se tiene de la relevancia de los inputs o de los outputs. Esta medida encontrará resistencia en los inputs que para el sujeto son centrales porque afectan a la imagen que tiene de si mismo.
- (v.) Abandonar la interacción, cuando la inequidad se vuelve insoportable para el sujeto y las otras medidas para reducirla son inviables.

¹⁰² Adams (1965, p. 281) señala que la magnitud de la inequidad se representa en una función monótonamente creciente conforme al desequilibrio entre los ratios.

- (vi.) Cambiar el objeto de la comparación, lo cual resulta tanto más difícil, cuanto más tiempo lleve el sujeto trabajando con esa comparación. Esta es la medida más infrecuente y hacia la que existe una mayor resistencia.

6.2.2.5.1. Equidad y disciplina de acceso

En opinión de Davis y Heineke (1994, p. 22), evitar la inequidad es una cuestión vinculada al análisis de la disciplina que regula el acceso a la prestación.¹⁰³

Para el cliente en espera es esencial que se respete el tipo de disciplina para acceder al servicio, independientemente de cuál sea ésta. Sin embargo, hay una clara tendencia a favor de la disciplina FCFS, ya que tanto para los científicos sociales como para los clientes es el criterio más justo, el preferido y el que intuitivamente consideran que debe gobernar cualquier interacción. Cuando éste no se aplica, a menudo surgen problemas como suele ser frecuente en las salas de espera de las urgencias de los hospitales, donde naturalmente el criterio no es por orden de llegada, sino por grado de urgencia.

Desde este enfoque de la teoría de la equidad, la duración de la espera puede interpretarse como el input o inversión del cliente y la prestación que recibe como el output. La inequidad se presenta cuando un sujeto A observa que ha invertido una cierta cantidad de tiempo en la espera, mientras que otro sujeto B que llegó después, ha esquivado la espera, y ha sido atendido antes que A. Naturalmente esto se produce en un régimen de atención FCFS (atención en orden de llegada).

En el caso descrito, el sujeto A tratará de disminuir la injusticia percibida aplicando alguno de los mecanismos enunciados:

- I. Protegiendo su input y por tanto tratando de ser atendido antes que B, lo que se traduce en la preferencia del cliente por esperar de pie en una cola, si así puede garantizar el principio FCFS o mejor aún, el empleo de sistemas de atención numerados.

¹⁰³ En el apartado 4.2. c (p.62) hemos descrito las variaciones posibles de diseño y disciplina de acceso.

2. Aumentando su output y solicitando por ello alguna ventaja adicional que le compense por la espera: reducción en el precio, servicios adicionales... En casos de sobrecompensación es previsible que el efecto negativo no sólo desaparezca sino que se traduzca en positivo, incrementando la fidelidad hacia el servicio (Palmer, Beggs y Keown-McMullan 2000). Los resultados obtenidos por Bitner, Booms y Tetreault (1990) corroboran esta idea. Cuando se produce un fallo en el servicio, la respuesta ofrecida por los empleados puede convertir el mismo en una situación muy satisfactoria, en función de cómo se afronte.
3. Aumentando el input de B, y tratando de que se restablezca el orden FIFO.
4. Reduciendo el output de B, aunque para los clientes resulta difícil cambiar los elementos de la balanza de la equidad, en particular la parte de los outputs, en contra de la voluntad del servidor, y éste sólo lo hará cuando se encuentre convencido de que efectivamente se ha producido una situación de inequidad y disponga además de medios para solventarla. Circunstancias que son vistas de manera diferente cuando se adopta el papel de actor y de observador (Nisbett, Caputo, Legrant y Maracek 1973).
5. Modificando su percepción de los inputs y outputs, reconsiderando la importancia relativa de unos y otros. El sujeto A puede ser magnánimo con B si considera razonable que B sea atendido antes porque tiene prisa y él no la tiene.
6. Tomado otro sujeto como referencia.
7. Abandonado la situación, si la inequidad se mantiene o se vuelve intolerable.

La relación entre inputs y outputs puede observarse también como un ratio de tiempo y dinero. En el que el input es el tiempo invertido, y el output el ahorro de dinero o al contrario, el input es el dinero y el output el tiempo (Schwartz 1975). El cliente es plenamente consciente de esta relación y reconoce que si desea obtener una mejor relación entre precio y espera, será necesario incrementar el input, es decir, el precio. De este modo observamos nuevamente que la espera aceptable o de cortesía es relativamente elástica si se relaciona con el precio y adicionalmente con el

valor atribuido al servicio. Es decir, para un determinado nivel de precio, se asocia un valor en función del cual el cliente tolera mejor o peor el hecho de esperar. Sin olvidar que posiblemente exista un efecto contrario: la reducción del riesgo percibido de error en la decisión reforzada, bien por la gran demanda existente de dicho servicio o bien por el tiempo que conlleva por su buen hacer o su profesionalidad.

6.2.2.5.2. *Equidad, diseño y disciplina de acceso*

Cuando se contempla simultáneamente el diseño de la espera, y la disciplina de acceso, el problema de la equidad se vuelve más complicado debido a la existencia de discrepancias entre las prioridades psicológicas vinculadas con el cumplimiento del criterio de acceso y la eficacia operativa asociada con cada diseño de espera.

Esto sucede al comparar los diseños de una sola cola o cola combinada, con los de multiservidor con colas múltiples, al abrir nuevos puntos de atención en horas punta y siempre que no sea posible aplicar estrictamente la disciplina de atención por orden de llegada.

En los multiservidores con frecuencia se viola el principio FCFS, desencadenándose el sentimiento de inequidad cuando el cliente observa como otro demandante que se ha incorporado después de él al sistema está siendo atendido con anterioridad. En 1986, A. Lewin¹⁰⁴ detectó que el nivel de satisfacción de los clientes de Wendy era superior al de los clientes de Mc Donald's o Burger King porque empleaban un sistema de cola única, en el que parecía mejor garantizado el cumplimiento del principio FCFS. El esfuerzo por agilizar el servicio, con varios puntos de atención simultánea, hacía imposible que se respetara la disciplina y facilitaba el que personas que se incorporaban con posterioridad al servicio, fueran atendidas antes que otras que había llegado primero, si la cola que elegían avanzaba más deprisa. Ésta situación se traducía en un sentimiento de injusticia, compartido por muchos clientes que perjudicaba los índices de satisfacción. Hoy nos encontramos con que, mientras Mc

104 Larson (1987, p. 896) cita esta información procedente de las conversaciones privadas mantenidas con A. Lewin.

Donald's conserva su sistema de multiservidores, Burguer King ha optado por una sola cola con servidores especializados en cada fase del proceso.

A pesar de la ventaja que ofrecen las colas combinadas con relación a la protección de la equidad, el personal de las compañías de servicios suele ser reacio al empleo de las mismas, porque naturalmente al juntar a todos los clientes en una única fila, la espera parece que va a ser más larga debido al empleo de la información espacial como indicio para la estimación temporal (Thomas y Weaver 1975), pero sobre todo porque existen numerosas razones de eficacia operativa a favor de las colas múltiples.

La duración objetiva de la espera en las colas múltiples es inferior (Rothkopf 1987, p. 907), por varios motivos:

- o Los servidores pueden estar especializados en distintos tipos de clientes (p.e. cajas rápidas, compras para enviar...).
- o En las colas combinadas hay siempre una pérdida de tiempo entre el momento en que acaba la atención de un cliente y el que tarda en desplazarse el siguiente desde el extremo de la fila al servidor.
- o Los multiservidores hacen posible simultanear la atención de dos clientes (p.e. mientras uno firma la boleta, se factura al siguiente cliente).
- o El propio servidor adopta una actitud diferente si la cola es suya a si la cola es compartida con los demás servidores. Cuando la responsabilidad de la cola es exclusiva puede hacer esfuerzos por agilizar la atención, cuya repercusión se observa fácilmente, y con ello mejorar su satisfacción en el trabajo.

En la disyuntiva entre preservar la eficacia o la equidad Martín (1983) recoge el siguiente caso, donde se comprueba que el concepto de equidad de los clientes no siempre es obvio a los ojos de la compañía, y que incluso es probable que proteger dicho sentimiento sea más importante que mejorar la eficacia para reducir la espera. En definitiva, es para nosotros una prueba más de que acortar la duración de la espera es un objetivo matizable y ocasionalmente subordinable a otros como la equidad.

En el aeropuerto de Texas, entre las 7:00 y las 9:00 a.m. desembarcaban aproximadamente ocho vuelos, en los que a menudo se presentaban quejas por los retrasos en la recogida de equipajes. El vicepresidente de la compañía consultó a varios expertos en colas en busca de una solución, e incluso contrató personal adicional para que la recogida de equipajes no supusiera un retraso mayor de ocho minutos. Sin embargo, las quejas se mantuvieron.

Un análisis más profundo de la cuestión, realizado por observadores en los puntos de espera, reveló que la espera para la recogida de las maletas tenía dos componentes: el desplazamiento desde el avión a la terminal del aeropuerto, en el que se invertía un minuto y la espera en la terminal, cuya duración no excedía los 7 minutos. Muchos de los pasajeros de los vuelos matinales eran ejecutivos con prisa por comenzar su jornada laboral lo antes posible en Houston. Cuando los pasajeros desembarcaban y llegaban a la terminal, un gran número de ellos, que no traían equipaje, salían inmediatamente, mientras que los que tenían que recoger sus maletas debían permanecer todavía siete minutos esperando y viendo como los demás, que podían haber llegado incluso después a la terminal, la abandonaban antes. La dirección decidió intervenir "alejando" la zona de aterrizaje de la terminal. Se trataba de pasear en autobús a los pasajeros durante el tiempo necesario para desembarcar los equipajes. De este modo, cuando llegaban a la terminal, las maletas estaban disponible y tanto los que tenían equipajes, como los que viajaban sin maletas, abandonaban el aeropuerto a la vez.

Problemas similares se aprecian al implementar algunas medidas orientadas a agilizar la duración de la esperas en cola. En especial, cuando éstas se aplican de manera no uniforme sobre los clientes, de modo que unos se benefician y otros no. Un ejemplo de esta situación tiene lugar en los supermercados, cuando en las horas punta se decide abrir cajas adicionales, de tal modo que los últimos en la cola se pasan a la nueva caja, situándose en primera posición. Los clientes que permanecen en su fila porque están próximos a ser atendidos observan como la disciplina se ha alterado transformándose injustamente el sistema FCFS en un sistema LCFS (el último que llega es atendido primero).

Cuando la disciplina FCFS se combina con el tipo de demanda solicitada, también pueden presentarse problemas de inequidad, como ocurre en los restaurantes. Los grupos de clientes se incorporan al servicio conforme quedan libres mesas adecuadas a su tamaño, de acuerdo con su orden de llegada. Para resolver la inequidad el cliente debe cambiar el objeto de la comparación, centrándose en aquellos clientes que plantean una demanda similar a la suya.

La violación de la disciplina FCFS es tan usual, que a veces aparece incorporada en el diseño del servicio. Cuando el personal atiende simultáneamente a los clientes y a las llamadas telefónicas, cada llamada supone una alteración del orden FCFS, dando un trato preferente a aquellos que solicitan el servicio sin desplazarse y sin esperar. Por ello, Sasser Olsen y Wyckoff (1979) recomiendan que si se desea ofrecer facilidades especiales a ciertos clientes, como la facturación rápida para la clase preferente en los aviones, esto siempre se haga fuera de la vista o al margen del cliente que no goza de ese privilegio. Aunque desde un estricto enfoque de equidad, es razonable pensar que dado que el input monetario de la clase preferente es mayor, su output también debe serlo.

6.2.2.5.3. Interacciones entre la equidad y otras variables consideradas

Larson (1987, p. 896) propone el estudio del grado de inequidad a través de la cuantificación de SLIPS y SKIPS¹⁰⁵. Ambos conceptos representan las dos caras de un mismo fenómeno. Cuando un sujeto se incorpora a un sistema en un momento t_0 y otro lo hace posteriormente, en t_1 , si el sujeto incorporado en t_1 es atendido antes que el sujeto que llegó en t_0 , éste ha sido víctima de un SLIP, el sujeto que llegó en t_1 ha realizado un SKIP sobre el primero. Ambos perciben la inequidad, pero mientras el sujeto que sufre un SLIP se siente víctima, quien realiza un SKIP se siente satisfecho por su buena fortuna.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, más importante que cuantificar las situaciones de inequidad, es estudiar su aparición, los efectos que produce y su

105 La terminología empleada por Larson (1987, p. 896) equivale a retrocesos (slips) y adelantamientos (skips).

interacción con otras variables de la espera, como evidencia de que por norma general, la aparición de inequidad desencadena un efecto negativo que puede inhibir la actuación de otras variables.

Varios trabajos, con diferentes puntos de vista, abordan situaciones relacionadas con la equidad en el servicio: Hornik (1984), Pruyn y Smidts (1993), Palmer, Beggs y Keown-McMullan (2000) y Clemmer y Schneider (1993).

Hornik (1984) realiza un estudio comparativo de diseños de colas, en el que no se contempla explícitamente la presencia de inequidad, y cuyo objetivo es verificar si existen diferencias significativas en la estimación de la duración de la espera, lo que ayudaría a tomar decisiones respecto al diseño. No obstante, de este trabajo habría que puntualizar que las medidas empleadas y la pregunta formulada a los encuestados contempla el intervalo desde que se incorpora el cliente al servicio hasta que finaliza la prestación.

Pruyn y Smidts (1993) comparan los efectos de irritación-enfado que produce la presencia de inequidad en restaurantes de comida rápida, de calidad media y de lujo.

Palmer, Beggs y Keown-McMullan (2000) analizan esta cuestión con una perspectiva posterior en el tiempo. Estos autores comparan la repercusión que tiene la inequidad en la intención futura de recompra, en función del tipo de compensación que se ofrece el cliente víctima.

Clemmer y Schneider (1993) por medio la técnica del Incidente Crítico comprueban que las referencias a la justicia distributiva y procedimental están presentes en los comentarios de los clientes en situaciones de inequidad.

- La diferencia en la exactitud de las estimaciones de duración de los distintos diseños de colas no es significativa (HORNİK 1984).
- El número de personas en la cola no explica ni la magnitud de la sobrestimación, ni la exactitud (HORNİK 1984).
- La inequidad amortigua el efecto del momento en que se produce la espera. Sólo en circunstancias de equidad, el

cliente reacciona de manera diferente ante el momento en que tiene lugar la espera (PRUYN Y SMIDTS 1993).

- La intensidad del efecto de la inequidad es similar en los restaurantes de comida rápida, restaurantes de menú y restaurantes de lujo, sin embargo si la inequidad es moderada, entonces el efecto es más intenso en los restaurantes de comida rápida¹⁰⁶ (PRUYN Y SMIDTS (1993).
- La presencia de elementos distractivos es más irritante cuando paralelamente se observa inequidad (PRUYN Y SMIDTS 1993).
- La equidad es un indicador importante y significativo de la intención de compra/uso futuro (PALMER, BEGGS Y KEOWN-MCMULLAN 2000).
- Cuanto más jóvenes son los clientes, más sencillo resulta compensar una situación de inequidad (PALMER, BEGGS Y KEOWN-MCMULLAN 2000).
- El restablecimiento de la equidad es más sencillo entre los clientes de género femeninos que masculino (PALMER, BEGGS Y KEOWN-MCMULLAN 2000).

Los resultados de los trabajos de campo recogidos reafirman nuestra sospecha sobre el comportamiento de la variable equidad. En circunstancias normales, es decir, en un contexto de equidad, las restantes variables actúan conforme venimos observando a lo largo de este capítulo, pero si se produce un hecho que pone en riesgo la equidad,

106 Hay que tener en cuenta que las circunstancias en las que se presenta la inequidad que se está comparando son distintas, cabe la duda de si a los ojos del cliente lo que se califica como inequidad moderada en este estudio es efectivamente moderada para el cliente en cada situación y además equivalente en magnitud. Nos referimos a la comparación de la inequidad en un sistema de multiservidor donde el cliente observa que avanza más deprisa que el resto (restaurantes de comida rápida), frente a la situación en la que el cliente que llega más tarde se sienta antes o hace su pedido más tarde y lo recibe antes porque pidió el menú del día.

También habría que considerar que, en ambos casos, la inequidad al ser favorable al cliente es más difícil de percibirse como tal, de acuerdo con lo que señala Adams (1965).

éste, en función de su magnitud, puede anular el efecto de las restantes variables, llegando a provocar el abandono de la situación por el cliente y la disminución o desaparición de intención de uso futuro. Si al aplicarse una solución para restablecer la equidad, por parte del suministrador del servicio, el cliente se considera suficientemente compensado, entonces la consecuencia puede ser el refuerzo de la intención de uso futuro. Gráficamente podríamos representar esta situación del siguiente modo:

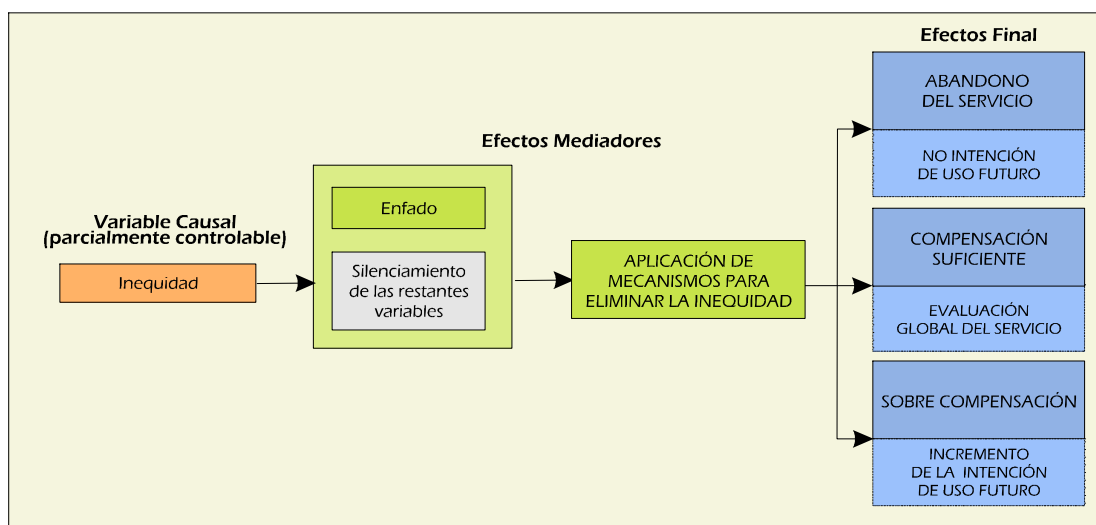


Gráfico 13: Comportamiento de la variable justicia-equidad (Elaboración propia).

6.2.2.6. Valor percibido

En las universidades americanas existe una vieja regla conocida por los alumnos que dice: si un profesor se retrasa y es ayudante, se le esperan 10 minutos; si es un asociado se le esperan 15 minutos y si es un titular se le esperan 20 minutos.

En su séptima proposición, Maister (1985, p. 182) señala que nuestra permanencia en espera depende del valor percibido de aquello por lo que esperamos. Cuando un producto/servicio tiene un elevado valor percibido para el consumidor, éste es capaz de esperar más tiempo y con menor desgaste psicológico, que si el valor percibido es bajo. En otras palabras, el valor percibido es tal, que el cliente absorbe el coste de la espera.

Meyer (1994) destaca la falta de atención concedida al interés del sujeto en espera por el logro de su objetivo¹⁰⁷, lo que supone la consideración del valor percibido o subjetivo como variable independiente en el fenómeno de la espera. La incorporación voluntaria a una cola, no presupone que el objetivo de la cola tenga el mismo valor para todos los sujetos, lo que equivale a reconocer que la motivación por el objetivo puede ser diferente. También se destaca la naturaleza ambigua de toda espera donde la aproximación al logro de lo deseado es positivo, aunque entraña un coste de tiempo.

Para Meyer (1994, p. 821) el valor percibido, descrito como significado subjetivo del servicio/producto por el que se espera, actúa como un punto de referencia interno de la atención, energía y motivación para perseverar en la espera, y es la causa de un proceso de autorregulación que minimiza el coste negativo de ésta y amplifica la recompensa positiva.

A través del estudio, mediante cuestionarios, de la espera para entrar a una exposición retrospectiva de P. Gauguin en París, Meyer(1994) obtiene que:

- Los visitantes para quienes la exposición tiene un mayor valor percibido, estiman que la distancia, desde su posición a la entrada, es inferior a la de aquellos, para quienes la exposición tiene menor valor percibido.
- El tiempo de espera explica el estado de ánimo, sólo de los visitantes poco implicados. E inversamente, el tiempo y la distancia no es una variable predictiva significativa del estado de ánimo de los visitantes muy implicados.
- En comparación con los visitantes muy implicados, aquellos para los que la exposición tiene menos valor percibido, cuando se encuentran lejos de la entrada, subestiman la duración de la espera y cuando se encuentran cerca, la sobrestiman.

107 Fuera de la Teoría de Campo (Lewin 1938) Apartado 6.2.2.3. (pp. 130-138).

Gudergan (1997, p. 23) ha planteado enunciados similares a este respecto, aunque sin verificación empírica: a medida que aumentan las expectativas sobre los beneficios subsiguientes a la espera, el valor percibido del tiempo invertido en la espera aumenta y el coste de la espera disminuye. La espera se mantiene mientras el consumidor percibe que su situación mejorará por haber esperado.

Pero con la excepción de los citados trabajos y la inaccesible tesis doctoral de la Dra. A. Durrande-Moreau¹⁰⁸, no hemos encontrado ningún otro artículo que abordara esta cuestión, por otro lado asumida desde la lógica por autores como Jones y Peppiatt (1996)

*"increasing the perceived value of the service is the single biggest thing that managers can do in order to manage the perception of waiting time effectively."*¹⁰⁹

Maister (1985, p. 182) atribuye a la influencia de este valor percibido, lo que Dubé-Rioux y col. (1988) y Dubé y col. (1991) explicaban como una consecuencia de la Teoría de Campo. Situaciones como el desembarco caótico de los pasajeros de un vuelo, es desde el punto de vista de Maister, una consecuencia de la pérdida de valor percibido del servicio que se da por finalizado. Dado el elevado número de contradicciones hallado en los resultados de los trabajos de campo que comparaban los momentos de la espera, es posible que sea más acertado esta explicación, que por otro lado, corrobora la esencia de la teoría de Lewin, aplicada a la espera.

Creemos que en la relación entre valor percibido y espera, el valor percibido no es la variable independiente, sino la dependiente. Esto es, a mayor espera, crece el valor percibido.

Cuando algo está demasiado asequible, las personas no lo desean. Lo inaccesible, lo inalcanzable o lo que verdaderamente supone un esfuerzo, eso sí que tiene valor¹¹⁰.

108 Tesis doctoral en la que se aborda el estudio del valor del servicio, como expresión de la duración del desplazamiento en un medio de transporte, y de la que sabemos, a través de su artículo de 1999 –publicado en el IJSIM– que encuentra relaciones significativas entre valor y percepción de la duración y valor y respuestas cognitivas (tolerancia) y afectivas (irritación).

109 "aumentar el valor percibido del servicio es la mejor medida que un proveedor puede adoptar para manipular eficazmente la percepción del tiempo de espera" Jones y Peppiatt (1996, pp. 58-59).

¿A quién le gusta comer en un restaurante vacío? ¿quién confía en la sabiduría de un especialista cuya sala de espera no está abarrotada? Si hay cola, si tenemos que esperar, es porque probablemente sea mejor, no es razonable pensar que todos los demás esta equivocados. Por ello, no debe extrañarnos que la satisfacción en los parques Disney mejore año tras año a medida que sus colas son más largas (Leerhsen 1989, p. 16) y sus precios elevados (Dawes y Rowley 1996, p. 17); lo razonable es que así sea. Este gurú del management alterna perfectamente la espera con la diversión, ampliando los márgenes de tolerancia de la duración hasta límites insospechados¹¹¹, sin perjudicar, en ningún momento las expectativas de los visitantes: *vivir una experiencia que recordarán toda la vida.*

El otro motivo que sostiene esta idea reside en la existencia de una motivación por valorar aquello que es poco accesible, un argumento que conocen y emplean a la perfección los expertos en promociones, tanto como los agentes inmobiliarios. El principio de la escasez: cuanto menor es la oportunidad, mayor es el atractivo, funciona en casi todos los contextos, porque el miedo a quedarse sin el producto, automáticamente incrementa su atractivo, su valor percibido. Un diestro agente inmobiliario nunca le diría a un cliente que la casa que ha visto no tiene ningún potencial comprador, lo habitual suele ser que haya una o varias personas interesadas, a punto de tomar la decisión y que naturalmente están antes que el cliente.

Recogemos una curiosa anécdota que ilustra a la perfección este principio de la escasez:

Una pintora vendía sus cuadros haciendo exposiciones en su domicilio. Los invitados podían elegir los cuadros que estaban colgados por las habitaciones de la casa. Entre los muchos que había, algunos pertenecían a su colección particular y no estaban en venta, pero sabía que cuando a priori, los cuadros que no se vendían estaban señalados, los clientes se obcecaban en quererlos comprar. Llegado a este punto todas las soluciones eran malas, porque si los vendía, tenía que desprenderse de

110 ¿No es este un sentimiento que se asocia y se confunde con el amor?

111 Es posible esperar más de una hora para disfrutar una atracción de 5 minutos. Experiencia personal de la autora.

trabajos que para ella tenían un valor especial, pero si no lo hacía, los clientes nunca se quedaban plenamente satisfechos, porque el cuadro que de verdad les gustaba, no lo habían podido comprar¹¹².

Sólo encontramos una excepción a la relación enunciada, que nace cuando el valor percibido está respaldado por un precio elevado. Al segmentar a los clientes y restringirlos a un grupo selecto de elevados ingresos, es poco o nada probable que éstos caigan en la trampa del valor percibido, porque el status dicta quien espera.

En el resto de las situaciones, al igual que sucede con la dinámica entre precio y calidad percibida del producto, nos encontramos ante variables causales. Si se espera, tanto como si su precio está por encima de la media de sus competidores, entonces será mejor¹¹³. Y si es mejor, entonces tiene sentido prolongar la espera. No obstante Davis y Heineke (1994, p. 28) nos advierten de la conveniencia de aplicar con cautela esta creencia. En un entorno competitivo, hacer esperar a los clientes extraordinariamente, puede convertirse en una fuente de pérdidas desde el momento en que otros competidores proporcionan el mismo o similar producto/servicio con un menor coste de tiempo.

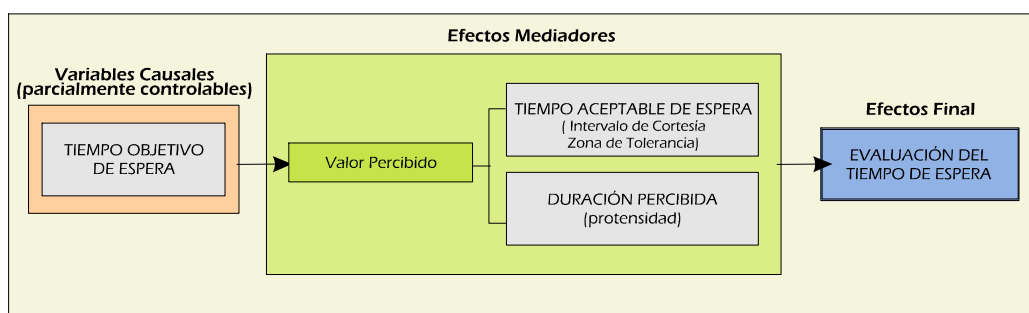


Gráfico 14: Relación entre la espera y el valor atribuido al servicio (Elaboración propia).

¹¹² Conversaciones privadas con la pintora Ana Clara Espárrago.

¹¹³ Un amigo, directivo de una de las mayores compañías españolas, contaba orgulloso con relación a la compra de su nuevo automóvil, que tendría que esperar dos meses porque el modelo que había elegido venía de Alemania, donde le pondrían todos los extras posibles a un precio que nunca confesó.

6.2.2.7. Esperar solo o acompañado

La presencia de otras personas acompañando a quien espera ha recibido poca atención. Maister (1985, p. 182) asume que la existencia de acompañantes hace la espera más tolerable, basándose en lo que llama el *síndrome grupal*, es decir, el nacimiento de una noción de grupo con un objetivo común, sometido a la misma circunstancia desfavorable y del que se desprende un sentimiento de solidaridad. La espera se vuelve un vínculo entre los clientes, que sirve de motivo para interactuar, intercambiando sus impresiones y liberando parte de su incertidumbre al obtener las explicaciones que ofrecen los otros.

Baker y Cameron (1996) corroboran esta idea, destacando que la compañía de los otros es fuente de reacciones emocionales positivas y menor duración percibida, porque los acompañantes contribuyen a la ocupación/distracción sobre el paso del tiempo. Sin embargo, estas apreciaciones desoyen o contradicen lo que sería el sustrato teórico más sólido, sobre la influencia de la presencia de otros, cuando el sujeto tiene que realizar una tarea, independientemente de su contenido (Pruyn y Smidts 1999).

Con ello nos referimos a la **Teoría de la Facilitación Social** enunciada por Zajonc (1965) y a la **Teoría de la Afiliación** de Schachter (1959). Ambas teorías ofrecen dos enfoques complementarios para explicar el rol de los acompañantes en la espera, al abordar cuestiones diferentes. Ya que en este caso es necesario distinguir entre el efecto y la preferencia, que como veremos puede dar lugar a paradójicas contradicciones.

Teoría de la Facilitación Social

Esta teoría sostiene que la presencia física de acompañantes tiene como efecto el incremento de la *respuesta dominante* conductual o emocional en detrimento de otras respuestas subordinadas. El concepto de respuesta dominante se refiere al hábito conforme a la definición de Hull y Spence; son respuestas dominantes aquellas que están mejor aprendidas y más entrenadas.

Aunque Zajonc (1965) no se refiere explícitamente a las situaciones de espera, sus conclusiones pueden ser extrapoladas a este contexto. Para ello es necesario identificar las previsible respuesta dominante en esta situación:

- o Aceptación o rechazo de la espera: Cuando la espera es breve e inferior a lo previsto, la reacción del cliente suele ser de alivio y aceptación. Luego la presencia de otros intensificará estos efectos, potencia la tolerancia con la espera y es positivamente valorada. Por el contrario cuando una espera es larga, el sentimiento dominante de rechazo, enfado y disconformidad se volverá más intenso si además el cliente se encuentra acompañado. No obstante, en el intento de Pruyn y Smidts (1999) por verificar ambas hipótesis y aún a pesar de que los resultados son coherentes con lo expuesto, sólo es significativo el incremento de rechazo a los otros cuando la espera se prolonga¹¹⁴.
- o Sobrestimación o subestimación de la duración: Otro tipo de respuestas dominantes son las que se producen con relación a las alteraciones en las estimaciones de duración. Como ya han demostrado otros autores –Allan (1979), Antonides, Verhoef y Van Aalst (2000)–, en esperas de corta duración hay una tendencia a la sobrestimación, pero a medida que la espera se prolonga se produce el efecto contrario de subestimación. Esta respuesta dominante se acentúa significativamente en la presencia de otras personas, es decir mayores sobrestimaciones de la duración de breves intervalos y mayores subestimaciones en esperas de larga duración. La dificultad inherente a toda estimación se potencia por la distracción que ejercen los acompañantes.

Teoría de la Afiliación

De acuerdo con la teoría de Schachter (1959), determinadas circunstancias hacen que las personas experimenten la necesidad o la preferencia de estar en compañía de

¹¹⁴ Comparando aceptación de la espera con la duración objetiva en tres plazos: 5, 6-10 y más de 10 minutos (Pruyn y Smidts 1999, p. 215).

otros. A medida que el cliente siente incertidumbre o ansiedad con relación a la espera, provocada por el desconocimiento de la duración, o por el servicio en sí mismo, se incrementa la preferencia por estar acompañado. En tales circunstancias, los otros son potenciales reductores de la incertidumbre o la ansiedad, a través de mecanismos como la información que obtiene el cliente en espera, de la observación del tiempo que tardan en ser atendidos otros clientes, (Kumar, Kalwani y Dada 1997), la distracción o el consuelo.

Fuera de las condiciones de incertidumbre y ansiedad puede suceder, como observan Baker y Cameron (1996), que la presencia de otros sea considerada desagradable, no deseable e intensifique las reacciones afectivas negativas, como aparece representado en el concepto de intrusión social que enuncian estos autores.

De nuevo nos encontramos con la existencia de resultados enfrentados, en este caso, producidos por la no conveniencia de la compañía en detrimento de las preferencias del cliente en espera.

Una cuestión pendiente con relación a los acompañantes, obviada voluntaria o accidentalmente por los autores que han trabajado sobre este tema, es la identificación de la naturaleza de estos acompañantes. De los datos recogidos se deduce que los “otros” son clientes demandantes del servicio que efectúan la espera simultáneamente. Jones y Peppiatt (1996, p. 54) corroboran la sobrestimación de las esperas de corta duración¹¹⁵ cuando éstas se realizan en soledad, concluyendo que cuando las personas esperan solas, perciben la espera con mayor duración. El problema que plantea este trabajo es que, lo que ellos entienden por esperas sin compañía es que el sujeto no esté acompañado por conocidos, ya que todos los sujetos encuestados estaban esperando en una cola, junto a otras personas. Entonces, cabe la duda de si la conclusión obtenida por Jones y Peppiatt (1996) es correcta o si existe un problema en el fundamento de su hipótesis.

No hay duda de la falta de datos que expliquen si el efecto del acompañamiento es igual entre demandantes anónimos que entre personas conocidas por el cliente.

¹¹⁵ El tiempo medio de espera en la muestra de 100 personas es de 158 segundos y la media de la duración percibida es 221 segundos lo que representa una sobrestimación del 40%.

Cuestión que tiene especial relevancia si adoptamos el punto de vista del proveedor, que desde su posición, puede adoptar medidas para facilitar o dificultar la ubicación conjunta de los clientes en espera, aunque carece de medios, salvo en contadas situaciones, para hacer que los clientes acudan acompañados.

6.2.2.8. Condiciones ambientales

A partir de los años 70 encontramos referencias bibliográficas que consideran el entorno físico y la atmósfera en la que tiene lugar la prestación del servicio, como una herramienta a disposición del marketing (Kotler 1973, p. 48) que gestionada de manera cuidadosa y creativa, ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos.

Russell y Mehrabian (1976, p. 62) defienden que una descripción adecuada del entorno, debería incluir el menor número posible de variables, con las que se pueda explicar el mayor porcentaje del impacto sobre la conducta. El deseo expresado por Belk¹¹⁶ de una taxonomía exhaustiva de factores ambientales se desestima por imperativos de tiempo, dinero y en última instancia la ausencia de fundamento científico. En estas condiciones, Baker y Cameron (1996, p. 340) proponen como conceptualización del entorno físico, la síntesis de tres tipos de elementos:

- o **Elementos ambientales:** condiciones intangibles pero susceptibles de ser captadas por los sentidos y de afectar al nivel de confort que experimenta el sujeto en un espacio físico. Pertenecen a esta categoría los siguientes factores:
 - La intensidad de la **luz**, que aparece ligada al contexto social, así como a la necesidad de prestar atención visual. En términos generales, el nivel de confort decrece a medida que se aumenta la intensidad de la luz y aumenta al reducirse ésta (Hopkinson, Petherbridge y Longmore 1966)¹¹⁷.

116 Belk, R.(1975) "Situational variables and consumer behavior". Journal of Consumer Research, 1 (Diciembre) citado por Russell y Mehrabian (1976, p. 62).

117 Citado por Baker y Cameron (1996, p. 341).

- La **temperatura**, capaz de estimular comportamientos agresivos, a medida que se eleva fuera del rango de confort de acuerdo con Anderson (1989).
 - La **música**, que ejerce su influencia a través del tipo de melodía, el tempo, o el volumen de la reproducción. En la revisión de la bibliográfica que realiza Bruner (1990) se sugiere, lo que por otro lado es frecuente experimentar sobre uno mismo, y es, que los tempos musicales rápidos suscitan estados anímicos positivos, de alegría y excitación, mientras que la música de tempo lento, incita a la melancolía y la tristeza.
 - Los **olores**, dirigidos al sistema límbico, la parte más primitiva de nuestro cerebro, y en la que se asientan las emociones inmediatas. Hirsch(1992)¹¹⁸ observó que ciertos aromas, incluso en bajas concentraciones, pueden afectar al estado de ánimo de los clientes.
- o **Elementos de diseño**: la decoración, de naturaleza tangible y visual, formada por los colores empleados en paredes, mobiliario y otros elementos decorativos, el tipo de mobiliario, la distribución del espacio, el aspecto ordenado y limpio... Estos elementos asociados al servicio, son las pistas que percibe el cliente, ante la imposibilidad de captar el servicio *per se*. En conjunto, dotan al servicio de materialidad, al tiempo que sirven de base para facilitar la prestación y la comunicación. De la observación de lo físico, el cliente infiere información sobre el tipo de productos o de servicios que proporciona el suministrador o cómo debe comportarse en el establecimiento. Estos datos que se podrían emplear posteriormente en la evaluación global de la calidad (Zeithaml, Berry y Parasuraman 1991).

118 Hirsch, Alan R. y Gay, S. E.(1992) "The effect of ambient odour on slot machine usage in a Las Vegas casino" unpublished report, Smell and taste treatment and research foundation Ltd, Chicago, Illinois, citado por Mc Donnell (2003, p. 2)

- o **Elementos sociales** orientados a promover la interacción, como la visibilidad de los empleados que trabajan cara al público, o las condiciones que ayudan a fomentar la conversación entre los clientes.

Si el entorno es objeto de estudio del marketing, es por su influencia sobre el estado de ánimo del cliente, que precede a la conducta (Aubert-Gamet 1997, p. 27). El factor ambiental desencadena una predisposición con valencia positiva o negativa hacia la conducta. De este modo se puede explicar que la estimación temporal y la tolerancia con la espera se vean favorecidas o perjudicadas de acuerdo con las condiciones que configuran el ambiente (Davis y Heineke 1994, p. 25).

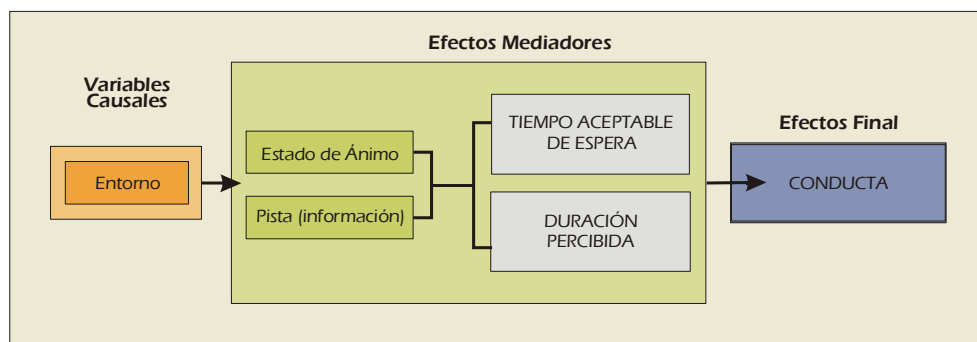


Gráfico 15: Comportamiento del entorno con relación a la espera (Elaboración propia).

Baker y Cameron (1996, p. 339) proponen un modelo en el que los elementos físicos del entorno y la experiencia de esperar aparecen conectados, desembocando en un determinado estado emocional, del que parte la percepción del tiempo y acaba en la evaluación del servicio. Aunque existen antecedentes en la literatura con características similares, como el de Mehrabian y Russell (1974), la aportación de Baker y Cameron (1996) estriba en la inclusión de nuevas variables usualmente contempladas en la investigación de las esperas, pero que no se habían puesto en relación con el entorno, es decir sobre las que no se había contemplado la posibilidad de incausarlas desde una variable de naturaleza física. Éstas son: el tipo de atribución efectuado por el cliente y la influencia en el modelo cognitivo de percepción del tiempo.

El modelo de Baker y Cameron (1996) distingue dos partes bien diferenciadas, por un lado está la hipótesis de que lo físico determina la atribución, la distracción del paso del tiempo, la interacción social, la justicia del sistema o la percepción del tiempo, y por otro lado la hipótesis de que la forma que adoptan las variables anteriores, provoca un estado emocional responsable de la percepción de la duración. Las trece proposiciones que se enuncian para la verificación del modelo, comparten la misma base de razonamiento: si las condiciones del entorno son desagradables, el estado del ánimo del cliente se verá dañado; cuando el estado emocional es negativo, hay una sobrestimación de la duración; efectos contrarios se derivarán de condiciones ambientales que provoquen estados emocionales positivos.

Podría plantearse si no hay un cierto determinismo subyacente. Bajo este enfoque, lo físico sería la clave para condicionar la conducta, aunque los resultados de trabajos experimentales no ofrecen garantías de que así sea.

La enorme dispersión de las publicaciones partidarias del ambientalismo dificulta la comprensión de los logros alcanzados hasta la actualidad. A este hecho, se suma el que, si bien el ambientalismo es relativamente reciente en marketing, como hemos mencionado al inicio de este apartado, lo es mucho más en el contexto de las esperas. Las referencias bibliográficas comienzan en la década de los 90, para sorpresa incluso de los propios investigadores, como Pruyn y Smidts (1998, p. 322), quienes destacan la facilidad para manipular las variables en trabajos experimentales en contraposición a la escasa atención recibida.

Entre los trabajos publicados podemos citar el de Kellaris y Kent (1992, p. 375) dedicado a la influencia de las variables ambientales en la distracción del cliente, comprobando que si la música es agradable para el sujeto, incrementa la actividad cognitiva y distrae con ello la atención sobre la situación de espera. También Hui, Dubé y Chebat (1997, p. 102) encuentran pruebas de que la música puede influir sobre la percepción del tiempo.

Incluso el olfato puede considerarse como variable manipulable a favor de la estimación de la duración¹¹⁹. Mc Donnell (2003, p. 4) trabajó sobre la doble hipótesis de que la percepción de aromas relajantes en situaciones de espera reduciría el previsible nivel de enfado –relación existente, pero no significativa–, así como que los aromas agradables potenciarían la evaluación del servicio. Esta última asociación se cumple, aunque no entendemos que quede probada una mediación del aroma en la evaluación. Un entorno más placentero, a causa del olor, es razonablemente mejor evaluado.

El atractivo de la sala donde se espera, resultante del diseño y la ambientación (distribución del espacio, mobiliario, temperatura o luz ambiental) desempeñan un papel importante en la experiencia de la espera y en la evaluación global del servicio. La hipótesis de que el atractivo percibido del entorno hace más tolerable la espera está confirmada en uno de los trabajos de Pruyn y Smidts (1993, p. 379).

Pero la ausencia de un cuerpo teórico sólido, que ampare estas hipótesis, resta solidez a los resultados y acaba por conducir a las contradicciones. En el recién mencionado trabajo de Pruyn y Smidts (1993, p. 379) se encontró una relación significativa entre entorno y estimación de la duración con el siguiente sentido: cuanto más positiva es la evaluación del entorno, menor es la duración percibida, pero esta misma hipótesis tuvo que ser rechazada por los mismos autores con posterioridad en dos ocasiones: Pruyn y Smidts (1998, p. 327) y nuevamente en Pruyn y Smidts (1999, p. 215). Es decir, el entorno tanto en casos de evaluación positiva –un lugar agradable–, como cuando ofrece la oportunidad de distraer al cliente durante la espera, mediante televisores, peceras... no influye sobre la percepción de duración. Si el entorno ejerce influencia en el cliente, es sobre la respuesta afectiva hacia la espera, y sobre la evaluación de la satisfacción con el servicio, como resulta de la contrastación favorable de las hipótesis 6 y 7 de Pruyn y Smidts (1998, p. 325).

Antonides, Verhoef y Van Aalst (2000) obtienen resultados similares al tener que desestimar la hipótesis de que la música durante la espera reduce el efecto negativo

119 Spangenberg, E. A., Crowley and Henderson, P. "Improving the Store Environment: Do Olfactory Cues Affect Evaluation and Behaviors", *Journal of Marketing*, 60, 2, pp. 67-80, citado por McMahon (2001, p. 2).

de la duración percibida sobre la evaluación de la espera, en otras palabras, que hace más tolerable la espera. Pero en uno de los experimentos de Tom y Lucey (1995), la música empleada para entretener a las llamadas en espera demostró acortar la duración percibida.

De acuerdo con las teorías psicológicas de la percepción, si los factores ambientales distraen la atención de los procesos de percepción temporal, éstos harán que la duración percibida disminuya, pero cuando los factores ambientales contribuyan a que se concentran la atención en los procesos de percepción temporal, entonces la duración percibida aumentará. Sin embargo, Katz y col. (1991, p. 50) obtienen resultados contrarios. Al incorporar un reloj en la sala del banco –elemento que potenciaría la atención sobre el transcurso del tiempo– consiguen que los clientes reduzcan la sobrestimación, mejorando la precisión de las estimaciones. Y a pesar de ello, la satisfacción se mantuvo constante.

Otros autores que han investigado cuestiones relacionadas con el entorno físico, aunque quizá de un modo indirecto, son Hui y Bateson (1991). Partiendo del concepto de control percibido sobre la capacidad de decisión, descrito por Averill (1973, p. 293), nos sugieren que la densidad de clientes puede provocar una percepción de hacinamiento asociada con una sensación de desagrado y malestar, al tiempo que se reduce la capacidad de actuar por la falta de espacio, lo que en definitiva representa una reducción del control percibido. El trabajo experimental que realizan permite la contrastación de dichas hipótesis, con la particularidad de que en determinados entornos, la densidad de clientes puede asociarse con mayor capacidad de control percibido, como sucede en los bares, a diferencia de otros establecimientos –bancos–, en los que el control se asocia con baja densidad. La razón que aportan Hui y Bateson (1991, p. 182) para explicar esta aparente irregularidad es que determinadas variables que configuran el servicio, como el número de clientes, o la intensidad de la luz, son óptimas en función del contexto social. Ciertos entornos adquieren las condiciones óptimas para facilitar la actuación del cliente con mayor número de clientes –bares– que otros –bancos–.

Como muestra esta breve revisión, el ambientalismo en marketing, y en especial en nuestro contexto, es todavía un territorio poco explorado, donde los hallazgos de los investigadores son observaciones diseminadas a la espera de una explicación que

les confiera orden y sentido. Aunque se sospecha reiteradamente que la influencia del ambiente en la conducta está mediada por el estado de ánimo.

7. Conclusiones de la investigación documental

Existe un creciente interés por el estudio de la dimensión temporal y la conducta del consumidor.

La preocupación por el tiempo es anterior en la psicología y en la sociología. Desde el clásico de W. James “Principios de Psicología” de 1890 en el que ya se habla de la discrepancia entre el tiempo que medimos y el tiempo que sentimos, hasta la actualidad, existen abundantes referencias bibliográficas que profundizan y amplían el conocimiento sobre en esta cuestión. Posteriormente, a finales del pasado siglo, las conclusiones de esos trabajos se convierten en el punto de partida de nuevas corrientes de marketing orientadas a una mejor comprensión de la conducta del consumidor.

7.1. Conclusiones de los aspectos formales

Aunque el estudio de la relación entre tiempo y el consumidor es relativamente reciente en el marketing, cuyo inicio podrían establecerse en la década de los 70, con los trabajos de Lee, Lucy y Ferber (1977) o Settler y Alreck (1977), la preocupación concreta por la repercusión de las esperas es todavía posterior y más actual, como evidencia la proliferación de artículos durante la década de los 90. Como ejemplo de la situación que señalamos, recogemos en la tabla 6 una relación cronológica de la bibliografía consultada:

Fecha	Número de artículos
Antes de 1980	No existen referencias bibliográficas específicas sobre esperas y conducta del consumidor.
1980-1984	4 (todos ellos de 1984)
1985-1989	15
1990-1994	20
1995-1999	23
2000 en adelante	6

Tabla 7: Relación de artículos publicados en revistas académicas de marketing sobre esperas (Elaboración propia).

Adoptando una perspectiva global de la investigación documental efectuada, hay tres hechos que nos parece importante destacar. En primer lugar la dispersión de los artículos en numerosos soportes entre los que existe bastante disparidad de enfoque. Desde *Operational Research*, publicación dedicada casi en exclusiva a Investigación Operativa, en la que aparece el artículo de Larson (1987), hasta el *Journal of Mathematical Psychology* donde aparece el artículo de Osuna (1985) y que, al menos por su nombre no parece orientado a temas de marketing. También en las publicaciones de interés general hay una cierta presencia de artículos que abordan la importancia de este tema o que llaman la atención de sus lectores –ejecutivos y directivos de empresa– sobre la trascendencia de una gestión eficaz de las esperas, como problema de marketing y management, y no con un enfoque operativo; es el caso de *Fortune*, *Times*, o *Newsweek*. Y naturalmente soportes académicos y específicos de nuestra disciplina como *European Advances in Consumer Research*, *Journal of Consumer Research*, y el *International Journal of Service Industry Management*, este último en el que existe una mayor tradición sobre este tipo de artículos.

En segundo lugar, el amplio espectro geográfico de los autores de estos trabajos. Entre una mayoría de autores anglosajones, con más presencia de estadounidenses: Taylor (1994 y 1995), Baker y Cameron (1996), Dellaert y Kahn (1998), Folkes, Koletsky y Graham (1987) entre otros muchos, que de ingleses: Dawes y Rowley (1996) o Jones y Peppiatt (1996). Y de autores que, a pesar de su nacionalidad de origen, desarrollan su carrera profesional en Estados Unidos, junto a investigadores

que desde Europa, Asia y Oceanía (ver tabla 7) han dirigido su atención al tiempo, las esperas y su repercusión sobre el consumidor.

Autor	Nacionalidad
Durrande-Moreau(1999) ¹²⁰	Francia
Kostecki(1996)	Suiza
Pruyn y Smidts (1993,1994,1998,1999,2000) ¹²¹	Holanda
Antonides y Verhoef(2000) ¹²²	
Hui primer autor de cinco artículos entre 1991 y 1998	China
Bateson(1991)	Canadá
Dubé (1991,1995,1997)	
Chebat(1978,1993)	
Osuna(1985) ¹²³	Venezuela
Hornik(1984)	Israel
Gudergan(1997)	Australia
Mc Donell(1998,2003)	

Tabla 8: Nacionalidad de los autores de artículos sobre esperas (Elaboración propia).

Y es, precisamente la dispersión geográfica, lo que nos mueve a pensar que el tema elegido preocupa no solo en el mundo anglosajón, sino que es un problema propio de las sociedades desarrolladas, tecnológicas y postindustriales, lo que le confiere entidad suficiente para ser objeto de estudio académico.

Por último, hay que señalar como hecho significativo la completa ausencia de bibliografía en sentido estricto, es decir, de libros publicados sobre las esperas y la conducta del consumidor. Creemos que se trata de una circunstancia coherente con la novedad del tema en marketing, aunque también podría interpretarse desde una

120 Doctora en marketing por la Universidad Pierre Méndes de Grenoble (Francia) por su tesis "Qualité de service et perception du temps: l'attente, propositions theoriques et études empiriques" (1994)

121 Probablemente los que con más constancia han investigado el tema, adoptando numerosos enfoques, de los que hemos hecho sobrada mención en este capítulo.

122 Al igual que Pruyn y Smidts desde la Universidad Erasmus de Róterdam.

123 Osuna escribió ese artículo durante su visita al Imperial College de Londres.

perspectiva más crítica, como una constante de nuestra disciplina, en la que predomina la bibliografía¹²⁴ de carácter generalista, manuales de estudio y libros de texto, pero en la que todavía no parece haber despertado el interés por las monografías especializadas¹²⁵.

7.2. Conclusiones de los aspectos de contenido

En nuestro intento por hacer una revisión, lo más minuciosa posible de lo publicado hasta el momento en materia de esperas, no dejamos de tener la impresión global de que si hay una nota dominante en la bibliografía consultada, ésta es la discrepancia de conclusiones. Experimentos de similares características efectuados, hasta por los mismos autores en distintos momentos, conducen a resultados diferentes y contradictorios. Creemos haber dejado constancia de ello en los epígrafes que van desde el 6.2.2.1. hasta el 6.2.2.8.

Al reflexionar sobre cuál pudiera ser la razón que causa tales desajustes creemos que se trata de la falta de un enfoque conceptual que acometa el problema en su globalidad. Son muchos los autores que se han acercado al problema intentado esclarecer si el comportamiento de una de las variables que configura la situación de espera pudiera explicarse desde la perspectiva de una teoría o modelo previamente contrastada en otro contexto. En la tabla 8 se recogen las teorías mencionadas y su ámbito de aplicación.

Sólo podemos citar dos trabajos que constituyen una excepción a lo dicho, con la mala fortuna de que ambos son puramente teórico. Tanto Maister (1985) como Baker y Cameron (1996), autores de los trabajos a los que nos referimos, realizan una cuidadosa, lógica y bien razonada descomposición de la situación, describiendo relaciones entre variables y ofreciendo explicaciones refrendadas por la experiencia cotidiana, pero precisamente debido a que los hallazgos de los restantes trabajos

124 Empleamos el término para referirnos sólo a libros editados.

125 Tal vez esto se deba a que en la ciencia del mercado, nuestros propios libros se regulan por el mercado.

consultados, en más de una ocasión contradicen lo que a priori parece obvio, lamentamos no poder adoptar como cuerpo teórico plenamente satisfactorio ninguno de los dos.

Hoy, por lo tanto, existe una completa ausencia de acercamientos globales a la situación de espera. No disponemos de ninguna teoría capaz de explicar el conjunto de comportamientos de las variables que configuran la situación de espera y su efecto en la conducta del consumidor.

A pesar de esta situación, existen razones sólidas a favor del trabajo previo analizado, sobre el que no sería justo, ni es nuestra intención, desestimar los resultados alcanzados.

En primer lugar porque desde nuestro punto de vista, de cara al avance científico, tan importante y necesario es descubrir el porqué no es así, de un fenómeno, como el porqué pudiera ser así o dicho de otro modo, todo avance se sustenta en una serie de previos desengaños¹²⁶ sumamente fructíferos.

Pero además encontramos indicios de una posible convergencia conceptual dentro de la comunidad dedicada al estudio de las esperas. En los artículos más recientes, desde 1996 aproximadamente, varios autores –Hui y Bateson (1996), Pruyn y Smidt (1998) y Houston, Bettencourt y Wenger (1998)– contemplan similares mecanismos de funcionamiento de las variables, que podrían representar una alternativa global para la explicación de las esperas.

Teoría	Autor	Ámbito de aplicación
Teoría de Campo	Lewin(1943)	Momento en que se produce la espera (antes, durante, después)
Modelo Anticipatorio	Cahoon y Edmonds(1980)	
Modelo de la Asignación	Zakay(1992)	Información, ocupación y percepción de la duración
Teoría del Control	White(1959) y Averill(1973)	Información y percepción de la duración
Teoría de la Equidad	Admas(1965)	Justicia en el régimen de atención
Teoría de la Atribución	Weiner(1980,1985)	Causas atribuidas de la espera
Teoría de la Facilitación Social	Zajonc(1965)	Espera solo o con compañía
Teoría de la Afiliación	Schachter(1959)	

Tabla 9: Teorías relacionadas con la espera y su efecto en el consumidor
(Elaboración propia).

El estado actual de la cuestión es el siguiente:

1. De los factores que configuran una espera, sólo algunos son controlables por el marketing.
2. El problema de la espera podría ser inicialmente un problema de percepción de duración.
3. La percepción de duración excesiva da pie a una respuesta emocional negativa.
4. Lo que convierte la duración en excesiva podría ser la superación de la duración aceptable de la espera.
5. La respuesta emocional negativa parece correlacionar con la evaluación insatisfactoria de la calidad global del servicio.

126 Insistimos en la enorme importancia que atribuimos a todos los trabajos analizados, considerándolos la base necesaria para poder hacer otro tipo de acercamiento a la cuestión de estudio.

Entorno al que gravitan numerosos interrogantes:

1. Significado de la duración aceptable.
2. Factores que configuran la duración aceptable.
3. Lugar y función desempeñado por las variables ya estudiadas: ocupación, información, momento de la espera, atribución, justicia, valor percibido, compañía, entorno.
4. Mecanismo de funcionamiento de la duración aceptable: ¿confirmación o intervalo de tolerancia?
5. Relación entre la duración percibida y la respuesta afectiva: ¿directa o mediada por la duración aceptable?
6. Intensidad del efecto sobre la evaluación de la calidad global percibida del servicio.

A los que podríamos añadir otra pregunta sobre la que a penas¹²⁷ hemos encontrado eco en la bibliografía y que a nuestro parecer es crucial: ¿debemos pensar en un único y siempre negativo significado de la espera?

Indagar modestamente desde esta perspectiva es el objetivo de las restantes partes del trabajo realizado, impulsado por la ilusión y el entusiasmo del investigador novel que inicia un camino en el que el estudio, la experiencia y la edad le conducirán al conocimiento.

127 Con la excepción de Kostecki (1996, p. 296).

II. UNA NUEVA PROPUESTA CONCEPTUAL: LA ESPERA A TRAVÉS DE SUS EFECTOS

La eternidad está enamorada de las obras del tiempo
William Blake

Las esperas son materia de estudio en marketing por su asumida condición de variables causales. Tomando como referencia el objetivo genérico de marketing: convertir la satisfacción de necesidades, en una fuente de ingresos rentables para la empresa, la espera ha sido considerada habitualmente como un impedimento o una amenaza para que ese objetivo se alcance.

Se da por hecho que la espera sólo y siempre da lugar a consecuencias negativas. A nuestro modo de ver, corresponde al espíritu del investigador cuestionar aquello que se da por válido, en ausencia de pruebas sólidas que lo refrenden. Esta actitud de cuestionamiento es arriesgada, en la medida en que supone renunciar a los logros existentes, pero resulta menos comprometida si la finalidad es encontrar una explicación compatible con lo que ya se ha probado, y simultáneamente capaz de aportar luz en aquello pendiente de explicación.

8. Conceptos relativos al efecto inmediato de la espera

Dedicamos este capítulo a exponer los conceptos de fondo que contempla nuestra particular visión del problema. Un enfoque alternativo, que sobre la base de los trabajos existentes, intenta explorar nuevas vías más amplias para la mejor comprensión de la espera y sus efectos.

Toda espera representa un impedimento para que el cliente satisfaga la necesidad que motiva su conducta. Ahora bien, el hecho de que tenga lugar una espera ¿posee en sí mismo tanta relevancia, como para que podamos asumir que siempre que tenga lugar, habrá consecuencias negativas?. Rechazaremos tal afirmación, en principio, y trataremos de contrastar un enfoque alternativo, en el que la espera se contempla como potencial fuente de efectos positivos y/o neutros, asociados a los ya considerados negativos, sobre la evaluación de la calidad del servicio.

Suponemos que una ampliación de la horquilla de los efectos es más fiel a la realidad que experimentan los sujetos, pero en tal caso, será necesario que definamos cada tipo de efecto y especifiquemos las circunstancias en que se produce.

La existencia de consecuencias desfavorables para el servicio está ampliamente reconocida en la bibliografía, aunque no hay evidencias para todas las circunstancias sobre las que se establecen hipótesis experimentales de este tipo. En más de una ocasión hemos citado presuntas correlaciones de variables que en la práctica no se han llegado a verificar. Como también se constata que tras esperar 10 minutos, si se le pregunta al cliente si ha esperado, la respuesta puede ser negativa.¹²⁸

Con relación a la posibilidad de que no se desprendan consecuencias, ni favorables ni perjudiciales, existe la creciente sospecha de que, efectivamente eso puede suceder. Autores como Hui y Tse (1996, p. 89) mencionan explícitamente la necesidad de avanzar en esta línea, dentro de la que se inscribe el concepto de intervalo de espera aceptable que proponemos.

Por último, y aunque carecemos de datos empíricos, y de bibliografía de referencia, la experiencia cotidiana nos conduce a encontrarnos con situaciones en las que la espera, paradójicamente pudiera ser la causa de atribuciones favorables para el servicio. No estamos diciendo con ello que la espera se convierta en valor añadido, sino que la espera repercute en la atribución de valores positivos para el producto o servicio, circunstancia que de producirse en otro contexto diríamos que es favorable, y por lo cual sostenemos que aquí también lo será.

¹²⁸ Taylor (1995, p. 46).

Así identificamos tres posibles efectos de la espera, como queda representado en el gráfico 16.

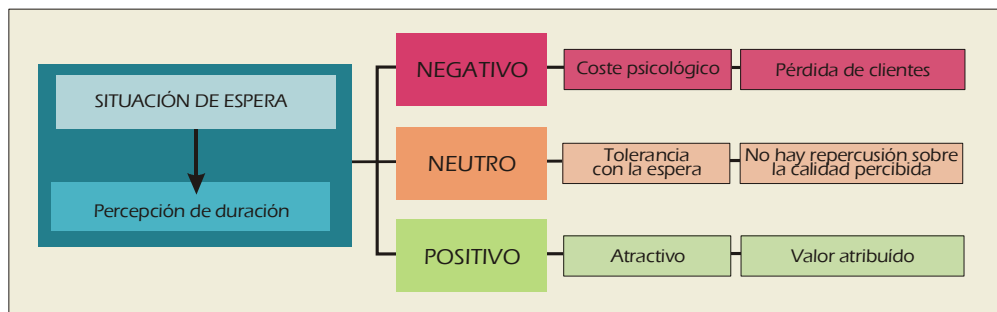


Gráfico 16: Posibles efectos de la espera (Elaboración propia).

A continuación pasaremos a describir cada uno de ellos. Comenzaremos por el concepto de espera aceptable; haremos una breve referencia al efecto negativo, concebido como coste psicológico, al que se han dedicado la mayoría de las publicaciones comentadas en el capítulo precedente, –excluirlo proporcionaría una visión parcial y sesgada de la realidad– y terminaremos por describir las características y la forma de las consecuencias favorables que suponemos posibles. Sobre la base de este enfoque teórico y conceptual, alternativo al vigente – centrado en los efectos exclusivamente negativos de la espera–, se asienta la hipótesis teórica de nuestro trabajo, en la que se recoge la explicación que damos a la relación entre causas y efectos de las esperas. Es importante dejar constancia de la diferencia de contenidos entre este capítulo y el siguiente. Mientras en este capítulo, el objetivo es formular un enfoque global para el estudio de las esperas, en el siguiente, lo que hacemos es definir unos supuestos explicativos del porqué de nuestra visión, que en el caso de verificarse, serían la prueba de la solidez de la propuesta conceptual efectuada y nuestra contribución empírica al conocimiento del problema elegido.

Anticipamos además, que en las siguientes secciones nos enfrentaremos de forma directa o tangencial con los cinco grandes interrogantes que según Johnston (1995, p. 53) están pendientes en el área de la calidad en los servicios, y respecto a los que nos

veremos obligados a adoptar una postura concreta, como base para la construcción de nuestra propia argumentación. Estos temas son:

- o Similitudes y diferencias entre el concepto de calidad y satisfacción.
- o Eficacia o pertinencia de los modelos de confirmación.
- o Génesis y transformación de los desajustes perceptivos.
- o Definición y usos de las zonas de tolerancia.
- o Identificación de los determinantes de la calidad de los servicios.

8.1. Necesidad de un nuevo concepto: espera aceptable

Tres equipos de investigadores –Hui y Bateson (1996), Smidts y Pruyn (1993) y Houston, Bettencourt y Wenger (1998)– con trayectorias diferentes, reivindican la necesidad de una variable mediadora capaz de explicar el desarrollo y las consecuencias de las esperas, tendencia a la que nos sumamos, convencidos de que esta vía recoge con más fidelidad lo que sucede en una espera.

El planteamiento más difundido entre los investigadores de situaciones de esperas es que, si se produce una espera, ésta tendrá repercusiones negativas sobre la satisfacción del cliente, que en última instancia podría minar la satisfacción con la totalidad del servicio recibido. Y dado que, si al consumidor se le pregunta sobre su opinión respecto a la espera, la respuesta es obvia, se asume que:

$$\text{ESPERA} = \text{INSATISFACCIÓN}$$

Ahora bien, tomemos por ejemplo el caso de Holanda, donde los consumidores pierden entre 25 y 35 minutos en esperas en sus compras semanales, según datos de Pruyn y Smidts (1993, p. 374). Si la existencia de esperas siempre desencadena insatisfacción, ¿debemos pensar que la población holandesa está insatisfecha?

Advertimos, como lo hacen Woodruff y sus colaboradores (1983, p. 300) que en la literatura de marketing sobre la conducta del consumidor, es frecuente trabajar

sobre la dicotomía satisfacción/insatisfacción, de un modo análogo a la antítesis entre lo blanco y lo negro. Pero sucede que, tanto la insatisfacción como la satisfacción son estados psicológicos de cierta intensidad, caracterizados por el enfado, la agresividad o la frustración en el primero y por la excitación, el entusiasmo y/o la alegría en el segundo. ¿Hasta qué punto es creíble pensar que el cliente está en *un perpetuo estado de entusiasmo o frustración*?¹²⁹. Woodruff y col. (1983, p. 297) niegan esa posibilidad, y reconocen que hay un espacio para la neutralidad o indiferencia emocional, en la evaluación de una experiencia de consumo, en virtud de la cual ésta no sería ni satisfactoria, ni insatisfactoria. El rango de posibilidades emocionales se amplía, amparando toda la gama de grises.

Dejamos por tanto de pensar en la dicotomía entre satisfacción e insatisfacción, que nos parece alejada de la realidad, y contemplamos la inevitable existencia de la neutralidad o la indiferencia hacia muchas situaciones en las que el consumidor no repara, si no es a través de las preguntas efectuadas por el investigador; o si lo hace no llega a despertar respuestas cuya intensidad sea susceptible de calificarse como estados de satisfacción o insatisfacción.

La identificación de este tipo de reacciones, ha sido contemplada también por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993, p. 5) en la *zona de tolerancia* con relación a la evaluación global de un servicio, definida como el espacio que media entre el servicio deseado y el servicio adecuado.

Pues bien, si se da el caso de que habiendo espera, no se observa insatisfacción, podemos suponer que existe un mecanismo que media entre la experiencia de esperar y la respuesta emocional. Sólo cuando este factor adopta ciertos valores se produce el salto de lo cognitivo-perceptivo a lo emotivo-afectivo.

Para nosotros, de acuerdo con Hui y Bateson (1996) y Smidts y Pruyn (1993), existe una variable que asume ese papel mediador, que denominamos tiempo aceptable de espera.

129 Woodruff y col. (1983, p. 300).

8.1.1. Antecedentes de la aceptabilidad de la espera

Smidts y Pruyn (1993, p. 1392) definen el tiempo aceptable de espera de forma análoga a la descripción de satisfacción empelada por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993, p. 5) pero adecuada a nuestro contexto, es decir como la diferencia entre la espera ideal y el máximo tolerable de espera. Mientras el nivel de servicio esté por encima, el cliente no se queja.

En los trabajos experimentales realizados por estos autores se han encontrado las siguientes relaciones:

- **Duración objetiva:** Cuanto mayor es la duración objetiva de la espera, menor es la aceptación de la espera (H 1. SMIDTS Y PRUYN 1999).
- **Atractivo del entorno físico:** Aunque el atractivo del entorno físico de espera no influye sobre la aceptación de la espera, en los resultados de SMIDTS Y PRUYN (H5, 1998), un años después, ambos obtienen lo contrario: cuanto más atractivo es el entorno físico en el que se espera, más aceptable es la espera para el cliente SMIDTS Y PRUYN (H3a, 1999).
- **Información:** Cuanta mayor es la certidumbre sobre la duración de la espera, más aceptable es la espera para el cliente (H5a. SMIDTS Y PRUYN 1999).

Para explicar el mecanismo de funcionamiento del tiempo aceptable, Pruyn y Smidts (1998, p. 324) adoptan un modelo de confirmación en el que la duración aceptable es el estándar con el que se compara la duración percibida. Destacan la importancia del mismo, desde el momento que observan que el tiempo aceptable por si mismo no correlaciona con la respuesta emocional.

- **Confirmación de la espera aceptable:** las diferencias entre la duración percibida y el tiempo aceptable explican la reacción emocional. Si la duración percibida está por debajo

de la espera aceptable no se desencadenan respuestas emocionales negativas, de lo contrario, si se producirán (H3. SMIDTS Y PRUYN 1998).

Al margen de la posibilidad, no explotada, de vincular la duración aceptable de la espera con otras variables, además del entorno físico, se nos plantea una duda metodológica con relación a ambos estudios, que se refiere al procedimiento seguido para la recopilación de los datos sobre el tiempo aceptable. Los autores señalan que en el cuestionario administrado a los pacientes¹³⁰, estos debían indicar, en minutos, el tiempo máximo que consideraban aceptable esperar en esa clínica.

Aunque entendemos que se trata de una forma cómoda y rápida de operativizar la medición de una variable tan compleja, nos asalta la duda sobre qué es exactamente lo que han medido y si eso que han medido es lo que se pretendía medir en el estudio.

Partiendo de la base de que lo que dice el consumidor que es aceptable puede no coincidir con lo que luego experimenta como aceptable; en materia de tiempo, esa diferencia puede acentuarse, porque sabemos muy bien que esperar 10 minutos no es mucho, pero pueden parecernos una eternidad, y desde luego ser una espera completamente inaceptable, en según que circunstancias.

Nos interesa dejar muy claro porqué dudamos de la eficacia de este sistema de medición, dado que se trata de una barrera con la que también se enfrenta nuestro trabajo. Aunque sea de una forma metafórica puede que resulte más intuitivo si lo expresamos del siguiente modo: la tolerancia con la espera es una especie de reloj interno de la experiencia de esperar, un reloj que avanza impulsado por la observación de la situación y por la tesitura del que espera. Al efectuar una pregunta directa, como la empleada, creemos que lo que se está midiendo es sólo un leve reflejo de la realidad interna que experimenta el cliente, dominado por lo que resulta

¹³⁰ Todos los trabajos referidos se han elaborado con pacientes en salas de espera de servicios sanitarios.

políticamente correcto decir¹³¹ o por lo que incluso cree sinceramente el cliente, pero que no tiene porque coincidir con lo que experimenta.

Con menor rigor metodológico, porque no se detienen a definir, ni explicar el concepto, Chebat y Filiatrault (1993) observan que:

- No se confirma que la participación del cliente en el servicio aumente la tolerancia con la espera (H2.1. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).
- Las interrupciones en la prestación reducen la tolerancia con la espera (H2.2. CHEBAT Y FILIATRAULT 1993, p. 39).

Además, estos autores advierten que la duración de la espera está muy relacionada con la aceptación, y lo que es más importante, con el estado de ánimo.

Hui y Tse (1996, p. 82) definen la aceptabilidad como el grado en que la duración experimentada es congruente con la creencia de lo que la espera debe durar, lo que implica necesariamente una comparación con un estándar. En los resultados de su trabajo se observa que aceptación de la espera y respuesta afectiva son variables mediadoras de la evaluación del servicio. Observamos que en el concepto propuesto cuando se habla de aceptabilidad, implícitamente parece quererse decir que el sujeto acepta permanecer esperando.

8.1.2. Espera aceptable: definición y estructura

Vamos a llamar espera aceptable o de cortesía al intervalo de tiempo comprendido entre un límite inferior o duración mínima de la espera y un límite superior o tiempo

¹³¹ Somos conscientes de que, por extensión, estamos cuestionando otras muchas herramientas de medida usuales en marketing como sucede con las escalas, en casi todas sus manifestaciones. Pero nos sentimos más inclinados a confiar en la bondad o sinceridad de medidas indirectas que sean reflejo de lo que no podemos medir con una pregunta directa.

máximo que el cliente está dispuesto a esperar, sin que ello represente un coste psicológico.

Este intervalo describe una zona de tolerancia, donde la espera no repercute negativamente a nivel personal –ansiedad, frustración, insatisfacción– y por tanto no de lugar a quejas frente a terceros, ni tampoco provoca resultados a la inversa, lo que supondría dar pie a respuestas emocionales positivas. Se trata de la duración tolerable o permisible de la espera. Fuera de este intervalo de tolerancia es donde podremos hablar de reacciones emocionales de insatisfacción por superación o de satisfacción, cuando estamos por debajo del intervalo.

8.1.2.1. Anatomía del concepto

Los investigadores que se han cuestionado de qué depende la tolerancia con la espera –Smidts y Pruyn (1993, p. 1388); Hui y Tse (1996, p. 83); Kostecki (1996, p. 298); Pruyn y Smidts (1998, p. 323); Houston Bettencourt y Wenger (1998, p. 739); Antonides, Verhoef y van Aalst (2000, p. 7)–, ofrecen diferentes respuestas, entre las que apenas hay solapamiento. Tampoco se producen contradicciones, desde el momento en que ninguno afirma que los factores señalados sean únicos. Sería más correcto decir que observando un mismo hecho, cada equipo ha emitido su respuesta, centrando su atención en una faceta diferente del mismo hecho.

En el primer trabajo que recoge la idea de la existencia de una posible espera aceptable, los autores Smidts y Pruyn (1993, p. 1393), se centran en las expectativas que alimentan a las variables cronológicas. La aceptación de la espera depende de la expectativa de duración: tiempo previsto de espera a priori antes de incorporarse al servicio y tiempo de espera previsto a posteriori, una vez el cliente se ha incorporado al sistema. Ambas variables podrían modularse por la incidencia de otros factores que llaman situacionales.

Hui y Tse (1996, p. 83) responsabilizan de la aceptación de la espera a la información directa o indirecta suministrada al cliente. De los tres contextos elegidos –esperas de corta, media y larga duración– los resultados alcanzan al segundo y al tercero, careciendo de significatividad en el primero. Concluyen señalando que el efecto de la no aceptación, establecen una asociación entre ésta y la evaluación del servicio de

modo que si la espera no es aceptada el servicio se evalúa desfavorablemente. Esto último sólo queda verificado por mediación de una respuesta afectiva que emerge entre información-aceptación y evaluación. Adicionalmente observan que la información sobre la duración reduce la duración percibida.

Kostecki (1996, p. 298) apela a los factores subjetivos y externos para explicar de qué depende la aceptación. El tempo social, la predisposición general del cliente hacia las situaciones de espera o la urgencia son los factores que convertirán la espera en una situación aceptable o reproable.

Posteriormente Pruyn y Smidts (1998, p. 323) reorientan este enfoque e intentan verificar si la aceptación de la espera pudiera ser una consecuencia de que la duración percibida confirma la duración esperada o un efecto del entorno físico. En el trabajo experimental obtienen que la confirmación de la duración esperada por la percibida afecta significativamente a la respuesta afectiva, aunque no directamente al componente cognitivo (juicio de la espera como largo o corto). Respecto a la influencia de las condiciones medioambientales de la espera, éstas no parecen influir sobre la aceptación.

Autor	Variables
Hui y Tse(1996)	Información directa e inferida de la observación.
Houston Bettencourt y Wenger(1998)	Confirmación de la duración esperada por la duración percibida. Duración percibida. Coste psicológico de la espera. <i>Importancia de la transacción (NO).</i>
Pruyn y Smidts(1998)	Confirmación de la duración esperada por la duración percibida. <i>Entorno físico (NO).</i>
Antonides, Verhoef y van Aalst (2000,	Diferencia entre el logaritmo de la duración aceptable y la duración percibida.

Tabla 10: Resumen de las variables explicativas de la duración aceptable de la espera sometidas a contrastación en artículos experimentales (Elaboración propia).

Houston, Bettencourt y Wenger (1998, p. 739) retoman parte del enfoque de Pruyn y Smidts (1998), aunque no lo citan en su bibliografía, y añaden factores subjetivos. Estos investigadores verifican que la duración percibida, la confirmación de la duración prevista por la duración percibida y el coste de la espera son variables explicativas de la aceptación de la espera. Sin embargo, no se cumple que la importancia de la transacción aumente la aceptación de la espera.

Por último, Antonides, Verhoef y van Aalst (2000, p. 7) plantean la aceptabilidad como la diferencia entre el logaritmo de la duración aceptable y la duración percibida, considerando que el efecto de una diferencia negativa sobre la evaluación de la espera será mayor en sentido absoluto que el de una diferencia positiva.

8.1.2.2. Enfoque integrador de las variables causales de la espera aceptable

Nuestra respuesta a la misma pregunta, esto es ¿qué configura la espera aceptable? es la interacción de tres categorías de factores: el *marco organizativo*, el *estado de las creencias* y el *marco temporal supracontextual*. Es decir, suponemos que la tolerancia con la espera es una respuesta cognitiva a la configuración de la espera que propone la empresa, a la percepción, inferencias y creencias del cliente y a la proyección de la temporalidad sobre ese cliente.

Marco organizativo

Constituye la propuesta de situación de espera que ofrece el servicio a sus clientes y aglutina a las variables sobre las que la empresa dispone de control. Pertenece al marco organizativo:

- o **Duración objetiva:** cuanto menor sea la duración objetiva, más probabilidad existe de que, o bien la espera permanezca en el intervalo de tolerancia o incluso quede fuera del mismo, por debajo del umbral inferior. Sin embargo, y aunque son muchas las empresas que invierten grandes cantidades de tiempo y esfuerzo en adoptar medidas organizativas para minimizar la duración objetiva de la espera, sabemos que esto no siempre es posible manteniendo el nivel de precios que ofrecemos al consumidor. Disponer de una capacidad de producción en reserva, que en los servicios

es equivalente a tener una plantilla flexible, impulsar una política de trabajo que priorice la atención del cliente presente antes que el trabajo de oficina, regularizar el flujo de demanda o incluso sacrificar la calidad del servicio en horas punta para poder atender el incremento en la misma, no siempre está al alcance o se considera deseable.

- o **Ocupación:** la relación entre ocupación y tolerancia con la espera se produce por mediación de la utilidad en el empleo del tiempo. La relación ocupación y percepción ha dado lugar a resultados confusos. Consideramos que sólo cuando las alternativa a la inactividad propia de la espera, consiguen impedir que ese tiempo sea desperdiciado y lo transforman en una situación útil en si misma o con proyección de futuro, entonces se consiguen ampliar la tolerancia con la espera. Es muy posible que esta reconversión del tiempo conlleve subestimaciones de la duración.
- o **Información:** en esta variable recogemos exclusivamente la información de duración suministrada al cliente por la empresa; ni la información inferida de las pistas visuales, ni la información procedente de experiencias pasadas se contemplan en este apartado, porque las variables recogidas en el marco organizativo son por naturaleza propositivas.

No nos atrevemos a afirmar que el conocimiento de la duración de la espera garantice una menor duración percibida, dado que las evidencias empíricas de que así sea son escasas. Lo que si parece más razonable es que la información de la duración, cuando se acompaña de garantías, reduzca la incertidumbre, por lo que al menos durante un tiempo consideramos que el cliente realiza un pacto de tolerancia con la situación.

- o **Justicia:** el régimen de atención de los clientes que define la organización, establece el criterio de acceso al servicio. Este criterio es conocido por los clientes y en principio no tiene porqué influir sobre la tolerancia con la espera. No suponemos que el tipo de regla de acceso ejerza influencia sobre la amplitud de la zona de tolerancia. Sin embargo, la falta de equidad, el incumplimiento del criterio, desencadena una reacción inmediata que tiende a convertir en inaceptable cualquier tipo de espera, independiente de su duración, gestión o situación personal, aunque naturalmente estos factores puedan intensificar la respuesta.

La inequidad puede reducir y/o minimizar la amplitud de la espera aceptable, llegando a situaciones extremas en las que el cliente abandona el servicio sin haber recibido la prestación. El motivo de que esto suceda podría explicarse desde la disonancia cognoscitiva descrita por Festinger (1957). La inequidad representa el incumplimiento de una creencia normativa, lo que sucede no es lo que debería suceder y como consecuencia, la situación se resuelve por medio de la expresión de signos de insatisfacción, donde lo cognitivo trasciende en emocional.

- o **Entorno físico:** los resultados observados en las investigaciones sobre la relación entre el entorno físico y la espera nos mueven a pensar que estamos ante una variable débil, en el sentido de que su influencia sólo se manifiesta en situaciones extremas. Atribuimos la disparidad de resultados a que la incidencia del medioambiente en que se produce la espera tiene capacidad predictiva cuando se trata de un estímulo diferencial de gran intensidad. La sala, la decoración, la disposición del mobiliario, la temperatura, los colores, el aspecto físico... tendrán un efecto sobre la tolerancia con la espera cuando dicho entorno sea sustancialmente distinto de sus equivalentes en el mercado, por exceso o por defecto, mientras que las pequeñas diferencias no serán captadas por el cliente.

Con ello queremos señalar que si, por ejemplo, la configuración habitual de las salas de espera de las consultas médicas suele constar de asientos, música ambiental, revistas, a una temperatura agradable, y con una intensidad de luz para poder leer con cierta comodidad, para que tengan lugar diferencias en la captación de lo físico, deben recrearse ambientaciones sustancialmente distintas, no bastando el cambio de tipo de música o el color de los sillones. Pero en el caso de que esto se produzca, si suponemos una diferencia en el grado de tolerancia con la espera¹³².

- o **Compañía:** la incidencia de la presencia de otros, junto al cliente, no ha sido suficientemente investigada, por lo que no nos atrevemos a establecer relación alguna entre los acompañantes y la aceptación de la espera, salvo

¹³² Una peluquería madrileña de caballeros es bien conocida entre sus clientes porque durante años, si tenían que esperar les invitaba a una coca-cola.

en lo que se refiere a la sensación de hacinamiento. La densidad, entendida no en el sentido de número absoluto de clientes, sino como desadecuación con el óptimo contextual, puede interpretarse como una reducción del control percibido sobre la capacidad de decisión, o como un estímulo ambiental, pero tanto en un caso como en otro prevemos una reducción de la tolerancia con la espera.

La exclusión del momento en que tiene lugar la espera, como variable relacionada con la tolerancia hacia la misma, ha sido intencionada debido a que los resultados observados hasta el momento son erráticos y poco concluyentes.

Estado de las creencias

Reúne a las variables que vinculan al sujeto con la situación de espera, es decir, es la interpretación que hace el sujeto de la situación planteada por la empresa. La denominación de estado de las creencias se ha adoptado porque nos encontramos ante una categoría más amplia que lo puramente perceptivo. Existe naturalmente un componente perceptual, tanto del tiempo como de las circunstancias, que sería la forma en que el cliente filtra el estímulo objetivo, pero dichas percepciones interactúan con las creencias sobre lo que *puede* ocurrir, lo que *debe* ocurrir, y lo que *acontece* en la situación concreta dando lugar a la aceptación o al rechazo.

- o ***Duración percibida:*** es un efecto conjunto del marco organizativo y de las variables temporales que enunciaremos a continuación. Su interés para la previsión de la tolerancia con la espera estriba en que a medida que se produce una mayor discrepancia entre ésta y la duración objetiva, como ya hemos señalado, la probabilidad de rechazo o reacción adversa a la espera crece; pero ello no quiere decir que siempre que tenga lugar una duración percibida superior a la objetiva, debamos presuponer que la espera no va a ser aceptada.
- o ***Atribución causal:*** la explicación que construye el cliente, como observador y parte de la situación, podría aumentar o reducir la amplitud del intervalo de espera aceptable.

La relación entre la amplitud del intervalo de tolerancia, y el tipo de atribución, podría interpretarse como el incumplimiento de una creencia

normativa: el servicio no manifiesta interés suficiente por satisfacer las demandas del cliente.

De este modo, a medida que aumenta la culpabilidad atribuida al servicio, es muy probable que disminuya la magnitud del intervalo de tolerancia. Si además la periodicidad de la causa atribuida es frecuente y el servicio es responsable, la tolerancia con la espera disminuirá.

Si por el contrario, como definen Zeithaml y col. (1991, p. 8), el cliente se percibe a si mismo como responsable de influir en el nivel de servicio que recibe, a medida que aumenta esta culpabilidad percibida, aumentará la magnitud del intervalo de espera. El cliente asume que puede recibir un servicio mejor si la demanda del mismo se efectúa fuera de las horas punta.

No obstante, creemos que hay que ser muy cuidadosos con las estimaciones de autoculpabilidad del cliente, porque al menos en materia de esperas, el servicio es el presunto culpable, es decir es probable un sesgo hacia la atribución externa.

- o **Expectativa dinámica de duración:** la tolerancia con la espera puede verse influida por el efecto de las expectativas probabilísticas sobre las percepciones, donde la percepción de la situación estaría mediada por la evolución de las expectativas. Distinguimos además entre las expectativas de duración previas a la incorporación al servicio, conocidas como tiempo de espera a priori y las expectativas de duración elaboradas una vez el cliente se ha incorporado al mismo.

El **tiempo de espera a priori** es la predicción que el cliente juzga realista sobre la existencia y la duración de la espera, elaborada a partir de datos ajenos a la situación concreta. Cuatro factores son los principales responsables de la esta predicción:

- (i.) **Información almacenada de experiencias pasadas** que pueden ser similares a la actual o en ausencia de éstas, la aproximación más cercana que reconoce en su memoria. La experiencia pasada comprende tanto los esquemas o guiones del desarrollo de los acontecimientos, como la duración recordada.

- (ii.) **Promesas implícitas:** pistas que permiten al cliente realizar inferencias sobre la existencia y duración de la espera. Por ejemplo, el sistema de atención por medio de cita concertada es una forma de prometer implícitamente que no habrá esperas. También el precio, que a menudo se emplea como indicativo de la calidad de un servicio, sobre todo cuando para el cliente resulta muy compleja o casi imposible la evaluación del mismo, sirve para realizar inferencias sobre la espera, aunque puedan plantearse interesantes excepciones como veremos después al hablar de los efectos positivos.
- (iii.) **Promesas explícitas** son todas las afirmaciones hechas por la empresa a través de los empleados, la comunicación publicitaria en medios masivos, así como la comunicación en catálogos y folletos, para que sus clientes conozcan los estándares de calidad en la atención que maneja la empresa¹³³. De esta forma, si la expectativa de la duración de la espera es atractiva, se puede convertir incluso en un argumento de venta.
- (iv.) **La información boca-oreja** recibida de otros usuarios interviene cuando el cliente carece de experiencia propia en el servicio en cuestión, y completa la extrapolación que hace de otras experiencias pasadas.

El **tiempo previsto a posteriori** es también una expectativa probabilística, pero que se elabora sobre la base de información procedente de la situación concreta en la que se efectúa la demanda.

Si el tiempo previsto a priori es una generalización, el tiempo previsto a posteriori es lo concreto –en ocasiones lo inevitable– en definitiva: lo real. Sea cual fuera la previsión antes de incorporarse al servicio, el cliente debe

¹³³ En 1993 RENFE difundió una campaña de publicidad para el tren AVE en la que se comprometía a devolver el importe total del desplazamiento del cliente, si el tren llegaba a su destino con más de un minuto de retraso sobre el horario establecido.

ajustarla a las condiciones de la actualidad donde la información del contexto suministra pistas visuales como el ritmo de atención, volumen de clientes... que permiten inferir la duración.

Aunque lo habitual sea que la información obtenida de la situación en curso obligue a efectuar un ajuste de la previsión a priori, cabe también la posibilidad de que ambas se conserven como valores independientes cuando las circunstancias del presente se consideren excepcionales.

- o **Proporcionalidad entre la espera y la prestación:** aunque no hemos encontrado ninguna referencia en la literatura consultada, sospechamos que en el marco de trabajo en que nos movemos, donde la espera aceptable sería asimilable a una *norma basada en la experiencia*, es más que probable que la aceptación de la espera se vea influida por esta creencia.

El cliente tiende a la búsqueda de un desequilibrio entre la duración de la espera y la duración de la prestación. La duración de la espera debe ser inferior a la duración de la prestación. Cuando la prestación es muy breve, una espera muy prolongada se considera menos justificada que si la duración de la prestación supera la de la espera. Por lo tanto, el límite superior de la duración aceptable de espera, estará asociada con la duración de la prestación pudiendo ampliarse si se contemplan las consecuencias¹³⁴ de la prestación.

Nótese que igual que hemos señalado la influencia de las expectativas probabilísticas como la duración prevista, la proporcionalidad actúa como una expectativa normativa que contempla lo que debe ser o debe suceder.

- o **Valor atribuido y percepción de las alternativas:** en el contexto de las esperas realizadas en servicios privados, suponemos una relación inversa entre el valor atribuido y la percepción de alternativas¹³⁵, de modo que

¹³⁴ Decimos consecuencias porque, por ejemplo, en una consulta médica, donde la duración en sí misma del servicio no superará la hora, una espera muy superior a la hora podría seguir estando dentro del intervalo aceptable, ya que la consecuencia de acceder a un determinado profesional puede llegar a significar la diferencia entre prolongar o acortar la duración de la vida.

¹³⁵ Quedan excluidos los servicios públicos donde, por definición no hay alternativas lo cual no tiene porqué incrementar el valor percibido.

cuanto mayor valor se le confiere, más exclusivo se vuelve y con menor posibilidad de alternativas.

La unicidad entonces justificaría la espera. Esperar para recibir lo que se desea, cuando no existen alternativas equivalentes, es tolerable. En el caso en que existan alternativas, con una duración previsible inferior, la amplitud del intervalo de espera quedaría reducido al de la alternativa equivalente.

- o **Intensidad de la necesidad:** si bien es cierto que cuanto más intensa es una necesidad, mayor es nuestra disposición a esperar, de cara a la tolerancia con la espera, suponemos un efecto contrario. Quiere ello decir que, ante necesidades acuciantes o en casos de urgencia, el cliente podrá permanecer en espera sin abandonar el servicio, lo cual no quiere decir que la espera resulte satisfactoria, tolerable o no desencadene efectos negativos, en dichas circunstancias la amplitud del intervalo se reducirá, el cliente considerará que la espera no es tolerable, se sentirá insatisfecho, aunque no abandone el servicio. En este contexto tolerancia y permanencia no son sinónimos.
- o **Coste de oportunidad percibido:** ignorado por todos los autores, con la excepción de Becker (1965) cuyo trabajo no es específico de esperas. El coste de oportunidad es una variable esencial a la hora de explicar las diferencias en la reacción de los sujetos, en unas mismas condiciones de espera. Este concepto refleja el valor que otorga el cliente a la pérdida de tiempo que le ocasiona la espera, siendo este valor dependiente de lo que hubiera podido o debido hacer durante la espera.

En el enfoque conceptual que estamos realizando, aunque no hay un orden intencionado en la enumeración de las variables, situamos está en último lugar, como puente entre las creencias vinculadas con la situación y las variables que llamamos supracontextuales.

Marco temporal supracontextual

Acoge las dos variables temporales cuyo efecto es independiente del contexto de la espera. Ambas son capaces de explicar diferencias individuales y culturales ante condiciones similares de espera.

- o **Urgencia temporal:** este concepto nos resulta sumamente útil para prever la tolerancia con la espera, a pesar de que como se ha señalado, no está vinculado, ni al marco organizativo, ni al marco credencial. En la urgencia temporal se sintetiza la actitud general hacia las esperas derivada de la sensación crónica de escasez temporal y que por tanto, da pie a una predisposición radicalmente opuesta a la tolerancia. A mayor grado de urgencia temporal, cabe esperar que la magnitud del intervalo de espera aceptable se reduzca.

Los sujetos con urgencia temporal tratan de protegerse de las esperas, acostumbrando a ir pertrechados de elementos con los que combatir las, tales como libros, periódicos, o cualquier actividad con la que transforman el tiempo de espera en tiempo útil.

- o **Tempo social:** además de las ya reconocidas oscilaciones entre el intervalo de espera aceptable de diferentes sujetos, podemos establecer diferencias entre la magnitud media de los miembros de una cultura con respecto a otra. En la medida en que una cultura o colectivo dispone de un tempo social más acelerado, la espera aceptable tenderá a reducirse en todos sus individuos.

La descripción realizada, representada en el gráfico 17, incluye variables ajenas al marketing, que hemos incorporado sólo porque nuestro objetivo era ser exhaustivos. Una condición que nos invita a reflexionar sobre la posibilidad de modelizar la conducta del consumidor o alguna de sus facetas, siendo su naturaleza inaprensible.

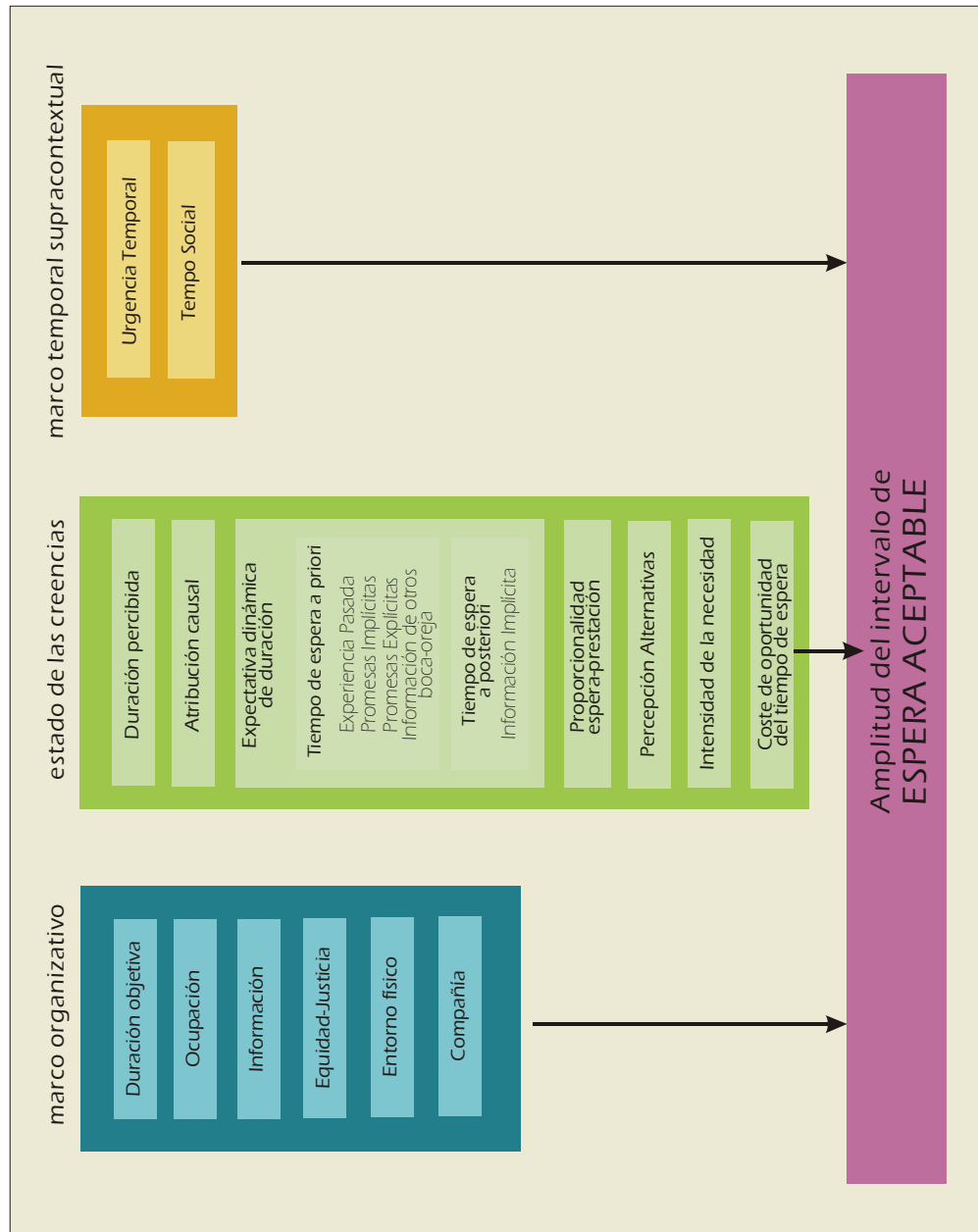


Gráfico 17: Morfolología del tiempo aceptable de espera (Elaboración propia).

8.1.3. Espera aceptable: caracterización

Además de su definición, el concepto que nos proponemos incorporar debe completarse con una caracterización de su funcionamiento que posteriormente verificaremos. En este apartado recogemos las propiedades y particularidades que atribuimos al concepto de espera aceptable.

Delimitación por umbrales

Los límites inferior y superior son umbrales que separan lo excelente, lo aceptable y lo inaceptable. Respecto al umbral superior, estamos de acuerdo con la expuesto por otros autores en los antecedentes, es decir que su superación actúa como resorte de las emociones. Un cliente para quien la espera ha rebasado su criterio de aceptabilidad, empezará a sentirse víctima de una situación y entonces se desencadenarán los sentimientos negativos tales como enfado, inseguridad, incertidumbre sobre la duración de la espera, ansiedad, sensación de pérdida de tiempo hasta contagiar al conjunto de la prestación, y teñirla de insatisfactoria, abandonar el servicio, disuadir a otros posibles clientes o emprender acciones legales...

Pero suponemos, además, la existencia de un límite inferior que no tiene porqué ser la ausencia de espera; un cliente puede verse positivamente sorprendido, cuando la realidad que experimenta está fuera de la norma que él maneja, lo que reforzará su elección, incrementará su fidelidad o hará que se convierta en un eficaz prescriptor del citado servicio.

Intervalo de amplitud variable, dinámica y sensible

- o **Amplitud variable:** la amplitud del intervalo de la espera de cortesía probablemente sea variable entre sujetos y para un mismo sujeto en función de su situación personal y del contexto de la demanda. La espera de cortesía es un intervalo elástico. Su duración puede oscilar desde segundos o minutos en casos de máxima urgencia, hasta horas o días.

- o **Amplitud dinámica:** la ubicación de los umbrales no es rígida, como hemos señalado en la característica anterior. La experiencia de la espera puede provocar un desplazamiento de los umbrales, a favor o en contra del servicio, en función de cómo se esté gestionando la espera. Suponemos que un cliente que considera aceptable una espera de una duración determinada, puede desplazar el umbral superior –reduciendo la zona de tolerancia– en el curso de la espera, si observa inequidad, si el entorno le resulta desagradable, si atribuye la causa de la espera a la desorganización de la empresa... así como también podrá desplazar el umbral superior –ampliando la zona de tolerancia– si atribuye que la causa de la espera es incontrolable por él y por el servicio, si observa que el servicio toma medidas para reducir las posibles repercusiones negativas de la espera...
- o **Amplitud sensible:** la amplitud del intervalo de espera aceptable es sensible a las acciones de marketing, a la situación personal del cliente y a sus experiencias, previas y durante la espera. Esta posibilidad de manipulación por medio de acciones de marketing, explica la potencialidad que atribuimos a este enfoque.

Representación

El intervalo de espera aceptable es el que asimila las situaciones más frecuentes en una representación de la distribución de frecuencia de los tiempos de espera específica para la categoría de servicio, que adopta la forma de una normal.

La distribución descrita tendrá mayor apuntamiento cuanto menor sea la experiencia del cliente en la categoría de servicio y menor cuantas más experiencias acumule.

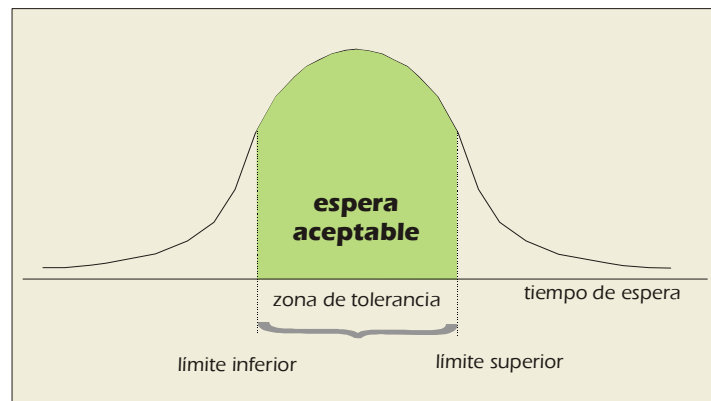


Gráfico 18: Distribución normal de la espera.

Capacidad predictiva

Resulta difícil probar una relación directa entre la duración objetiva o la duración percibida y la in/satisfacción, si no es a través de una variable mediadora que incorpore un punto de referencia y que permita un desenlace neutro, al que se ajustan la mayoría de los casos. ¿Pueden 4 minutos ser fuente de insatisfacción, o provocar aburrimiento, estrés, ansiedad... a un cliente? Independientemente de que sean 4 minutos percibidos o 4 minutos objetivos, la respuesta no puede ser absoluta. Dependerá de lo que para ese cliente, en el momento de efectuar la demanda de ese servicio, se considere aceptable. Por lo tanto, suponemos a priori que mientras la percepción de la duración permanezca en el intervalo de tolerancia no se desencadenará respuesta emocional alguna. Aunque la duración percibida pueda rebasar la objetiva sin sobresalir del intervalo.

Distinción entre duración percibida y espera aceptable

La duración percibida es un concepto experimental, mientras que la duración aceptable es un concepto evaluativo. La duración percibida es como el agua, contenida en un vaso de papel, donde el vaso de papel será la espera aceptable. Cuando disponemos de más agua de la que cabe en el vaso, ésta rebosará y se producirá el efecto negativo, si a penas hay unas gotas, el vaso no se deteriorará, permanecerá casi seco, es el efecto positivo; pero puede suceder que el vaso se quiebre por el agua, incluso sin haberse rebosado, así como también que permanezca

intacto, a pesar de contener una gran dosis de agua. Es decir, la duración percibida es una posible condición de la aceptación o rechazo de la espera, pero no es suficiente para explicar la reacción hacia la espera.

Insistimos en que, a pesar de que la reacción de insatisfacción que hemos anticipado se activa cuando el cliente considera que está esperando más de lo que cree aceptable, pueden darse situaciones en las que la duración percibida está por debajo de la objetiva, pero la espera no sea aceptable para el cliente, así como también pudiera darse el caso de percepciones de duración por encima de la objetiva pero dentro del intervalo de espera aceptable.

La espera aceptable no se concibe como modelo de confirmación

La preocupación sentida por empresarios e investigadores con relación a las esperas aparece sin duda relacionada con el perjuicio que ésta pueda ocasionar a cualquiera de las *variables resultado*, esenciales en las transacciones que acontecen en los servicios: calidad percibida, satisfacción, intención de compra futura o fidelización. Ahora bien, cómo es esa relación y hasta qué punto pueden estar vinculados dichos conceptos al de espera, es algo que no aparece claramente recogido en la bibliografía. Para ello, muy brevemente, ya que no es el objetivo de este trabajo, vamos a revisar algunas de las cuestiones más controvertidas en materia de calidad percibida en empresas de servicios.

Comenzaremos por definir y diferenciar los conceptos de *satisfacción* y *calidad percibida*.

Churchill y Surprenant (1982, p. 491) resaltan la importancia del concepto satisfacción como el objetivo primordial de la actividad de marketing. A través de la satisfacción es posible explicar la unión entre un acto concreto de compra y un proceso ulterior de cambio o refuerzo de actitud, repetición de compra y fidelización.

La satisfacción y la insatisfacción son estados psicológicos emocionales, temporales y situacionales, relativos a una experiencia concreta. Tse, Nicosia y Wilton (1990, p. 178) destacan además el carácter dinámico, multidimensional y subjetivo de la satisfacción y su localización en un momento inmediato y posterior al acto de compra. Pero a nuestro juicio, la cuestión que debe interesar al marketing es

entender cómo un proceso cognitivo, que entendemos que es lo que caracteriza a la actividad humana, se convierte en emocional; o en otras palabras, cómo se generan los estados de satisfacción e insatisfacción.

Por el contrario, el concepto de calidad percibida parece asimilable al de una actitud, y por tanto posee un carácter relativamente estable. Zeithamn, Berry y Parasuraman (1988, p. 16) definen la calidad percibida como un *juicio global efectuado por el consumidor sobre el grado de excelencia o de superioridad de una marca, servicio, u organización*.

El enfoque teórico que integra ambos conceptos, más difundido, y que más atención ha recibido es el paradigma¹³⁶ de la confirmación de las expectativas. De forma sintética, en este modelo la in/satisfacción se explica por el nivel previo de expectativas del cliente, y el nivel percibido de desarrollo, a través del grado en que las percepciones confirman, superan o niegan a las expectativas. Desde 1977 se han promovido numerosas investigaciones con el fin de verificar la aparición de estados de satisfacción a partir de los equilibrios/desequilibrios con las expectativas. A título de ejemplo podemos citar: Oliver (1981); Churchill y Surprenant (1982); Bolton y Drew (1991); Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993); Cronin y Taylor (1992). Aunque probablemente los autores que más énfasis han puesto en la difusión de este modelo, a través de la creación de una escala con la que se transforma en una herramienta operativa para el estudio de la calidad percibida en las empresas de servicio, son el equipo formado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1993) y su conocida escala SERVQUAL.

Llegado a este punto, y puesto que nuestro objetivo es explicar cómo las situaciones de espera pueden afectar a la satisfacción del cliente, sería lógico adoptar el modelo de la confirmación, particularizándolo para nuestro fenómeno. Sin embargo, encontramos numerosos argumentos en contra. Básicamente podemos agrupar en tres categorías las objeciones que surgen al respecto:

¹³⁶ La denominación de paradigma está adoptada de Tse, Nicosia y Wilton (1990, p. 180), aunque no estamos completamente convencidos de que efectivamente se trate de un paradigma, por lo que en adelante nos referiremos al mismo como modelo.

- (i.) Confusión en torno al concepto de expectativa
- (ii.) Importancia contrastada de las percepciones
- (iii.) Integración de las expectativas en las percepciones

o **Confusión entorno al concepto de expectativa:** En opinión de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993, p. 1), la amplia producción bibliográfica de marketing sobre calidad en las empresas de servicio permite resaltar el consenso en los siguientes aspectos:

- La satisfacción o insatisfacción con un servicio es un resultado derivado de un proceso evaluativo.
- El estándar de evaluación empleado son las expectativas que el cliente compara con las percepciones.

Ahora bien, queda muy alejado del consenso una definición monosémica de lo que entendemos por expectativas, el reconocimiento de los antecedentes de dichas expectativas o la identificación del número de las mismas empleadas en la evaluación.

El problema estriba en que no existe un concepto único de expectativas, sino que los autores manejan indistintamente un contenido u otro, bajo la misma denominación. Por lo tanto, decir que hay un consenso entorno al empleo de las expectativas no tiene sentido. Dicho de otro modo, hay un consenso entorno al empleo de algo que llamamos expectativas, pero sobre cuya definición o concepto no existe ningún acuerdo y que cuando se investiga, y para ello se operativiza, cada autor lo hace desde la definición que cree más conveniente o convincente. También Durrande-Moreau (1999, p. 175) constata esta ambigüedad y reclama una definición única, para la comunidad de investigadores.

La pluralidad semántica de las expectativas es tal que los propios Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 19) reconocen que el empleo del término en la literatura sobre calidad del servicio difiere del uso que se le da en la literatura sobre satisfacción del consumidor.

En una búsqueda no exhaustiva, encontramos tres acepciones más comunes del término expectativa:

Expectativa como *predicción efectuada por el cliente con respecto a lo que puede suceder*.

Estimación anticipada del nivel de desempeño de un servicio (Prakash 1984, p. 65).

Oliver (1981, p. 33) va más allá señalando que:

"está aceptado de una forma general que las expectativas son probabilidades definidas por el cliente de la ocurrencia de acontecimientos positivos o negativos en el caso de que se decida por contratar el servicio".

Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993, p. 9) se refieren a este tipo de predicciones que recogen lo que puede suceder en la interacción inminente, como expectativas tipo *will*¹³⁷.

Expectativa como *estándar indicativo de cómo se debe de comportar la empresa para que el consumidor quede completamente satisfecho*.

Para Prakash (1984, p. 65) éstas son las expectativas normativas.

También Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993, p. 9) reconocen que el cliente emplea información sobre lo que debería suceder, y que ellos denominan expectativas tipo *should*. Pero estos autores insisten además en que lo que debería suceder no tiene porque ser ni lo ideal, ni lo deseado.

Expectativas como *deseo o necesidad del consumidor*.

Acepción restrictiva que recogen Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988, p. 24):

"la literatura sobre la calidad del servicio considera las expectativas como deseos o necesidades del consumidor que se basan en lo que la prestación debería ser más que en aquello que podría ser".

137 Conservamos la denominación anglosajona porque posteriormente nos referiremos a las expectativas tipo *should*

Junto a estos significados, ya en 1977, Miller¹³⁸ nos habla de cuatro tipos de expectativas: ideales, esperadas, deseables y las que recogen el mínimo tolerable.

Para nosotros, el problema no sería tal si se hubiera enfocado como una taxonomía de las expectativas, que por otro lado puede que sea necesaria. Pero la realidad que manifiestan los distintos autores consultados es que, tras reconocer la pluralidad de acepciones del término, acuden a un modelo en el que unánimemente las expectativas se comparan con las percepciones, sin especificarse a qué tipo de expectativas nos estamos refiriendo.

- o **Importancia contrastada de las percepciones:** el modelo de confirmación de las expectativas obliga necesariamente a emplear dos tipos de mediciones para poder establecer una comparación entre ambas. En particular eso es lo que la escala SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) nos propone. La evidente dificultad operativa que esto entraña ha movido a más de un autor a tratar de contrastar si existen motivos justificados para emplear ambas medidas, o si por el contrario, se pudiera trabajar con alguna simplificación.

En el estudio del impacto longitudinal de los cambios del servicio en las actitudes del consumidor realizado por Bolton y Drew (1991, p. 7), estos autores constatan que las actitudes están muy influidas por las percepciones del desempeño, mientras que la no confirmación de las expectativas tiene un efecto mínimo y transitorio.

Un año después, Cronin y Taylor (1992) publican un trabajo en el que comparan la bondad de varios modelos de calidad percibida. La intención es comprobar la posible superioridad del modelo de confirmación sobre un modelo en el que sólo se emplean las percepciones. De todas las alternativas probada, el modelo que mejor se ajusta a los cuatro tipos de empresas es aquél en que la calidad percibida es una función exclusiva de

138 Miller, J.A. (1977), "Exploring satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements," en *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, H. Keith Hunt, ed. Cambridge, MA: Marketing Science Institute (mayo), pp. 72-91, citado por Churchill y Surprenant (1982, p. 492).

las percepciones. Resultados similares son obtenidos por Babakus y Boller (1992)¹³⁹.

A estos resultados hay que añadir otras observaciones recogidas en el mismo artículo referidas a la confusa cadena de efectos que se desprenden del acto de consumo, es decir, la vinculación entre calidad percibida, satisfacción e intención de compra. De acuerdo con Cronin y Taylor (1992), la calidad percibida influye significativamente en la satisfacción del consumidor, a su vez, ésta influye en la intención de compra, sin embargo, la calidad percibida no tiene ningún impacto significativo en la intención de compra. El proceso quedaría establecido en los siguientes pasos:

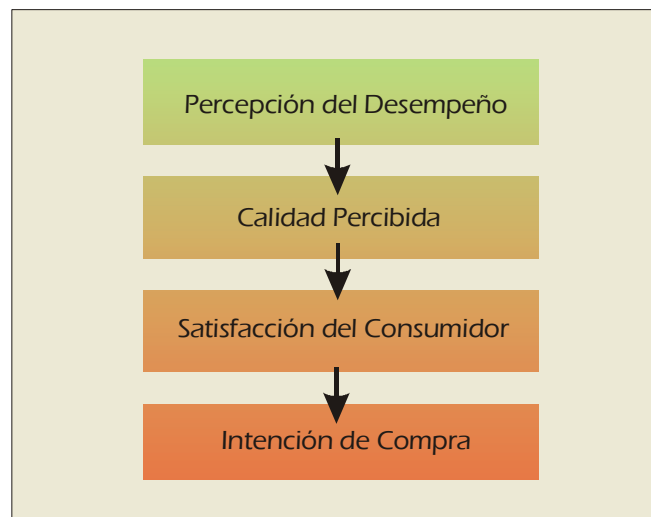


Gráfico 19: Proceso lineal-secuencial hacia la intención de compra. (Elaborado a partir de Cronin y Taylor 1992).

Entonces cabe plantearse cuál será el papel adjudicado a las expectativas en un esquema alternativo, si todo parece resuelto con las percepciones.

- o **Integración de las expectativas en las percepciones:** el tercer problema que entraña el modelo de confirmación de las expectativas es su

¹³⁹ Babakus, E. Y Boller, G.W. (1992) "An empirical assessment of the Servqual scale", Journal of Business Research, Vol. 26, No.6, pp. 253-268, citado por Johnston (1995, p. 53).

excesiva linealidad. Por un lado es necesario reconocer que en la naturaleza intrínseca de todo modelo está el ser una simplificación de una realidad más compleja, pero llegado el caso, puede que dicha simplificación resulte insuficiente para sus efectos.

Como solución a esta linealidad, Boulding, Kalra, Staelin y Zeithaml (1993, p. 24), sugieren un planteamiento dinámico entre expectativas y percepciones. Estos autores contrastan que la calidad del servicio está directa y únicamente influida por las percepciones, pero, y aquí es donde reside para nosotros el interés de su trabajo, las percepciones están mediadas por las expectativas, es decir, durante la transacción, la influencia de las expectativas hará que se perciba el desempeño de un modo u otro. En particular, la incidencia de las expectativas probabilísticas (*will*) durante la prestación, contribuyen a mejorar la percepción de calidad, mientras que las expectativas normativas (*should*) perjudican la percepción de la calidad.

Estas consideraciones creemos que justifican nuestra reticencia a proponer una operativización del concepto espera aceptable como modelo de confirmación. Sin embargo, creemos que muchas de las observaciones a las que hemos hecho mención –noción de satisfacción, calidad percibida o reubicación del papel de las expectativas–, deben quedar reflejadas en el concepto propuesto.

Asimetría del intervalo en la distribución

¿Es sensato plantearse una representación de la zona de tolerancia simétrica, como hemos descrito en el gráfico 17?. De acuerdo con Tversky y Kahneman (1979, p. 269) y la Teoría Prospectiva la respuesta debería ser negativa.

Estos autores sostienen que las personas afrontamos de manera diferente las opciones que entrañan pérdidas y las que suponen ganancias. La evaluación de resultados negativos adopta una forma convexa y abrupta, mientras que ante resultados positivos la evaluación es cóncava y relativamente plana, como representamos en el gráfico 20. Esta disparidad de formas explica la aversión al riesgo en las decisiones que entrañan posible ganancia y la propensión al riesgo ante decisiones que pueden acabar en pérdida.

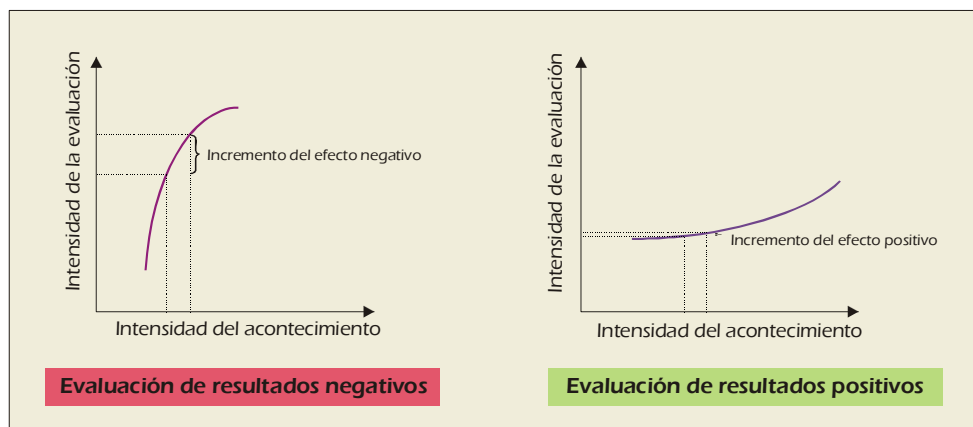


Gráfico 20: Asimetría en la evaluación de resultados de acontecimientos (Elaboración propia a partir de Tversky y Kahneman (1979) y Antonides, Verhoef y Van Aalst (2000)).

Hay que señalar que Tversky y Kahneman (1979) obtienen estos resultados en investigaciones sobre la conducta monetaria, por lo que para extrapolarlas a las esperas tendríamos que demostrar que en el dominio del tiempo, las decisiones se adoptan bajo los mismos esquemas.

En tal caso, cada incremento de la duración de la espera genera un posible efecto negativo y acentuado, que tenderá a minimizar del intervalo de cortesía. Mientras que si se produce una reducción de la duración de la espera, el efecto es menos elástico.

Antonides, Verhoef y van Aalst (2000, p. 10) verifican parcialmente¹⁴⁰ en dos experimentos la hipótesis de la asimetría en la evaluación, aunque trabajando desde un esquema de confirmación entre duración percibida y aceptable. Concretamente ellos formulan la siguiente hipótesis:

"H5: el efecto negativo de la diferencia entre la duración aceptable y la percibida en la evaluación de la espera es mayor en sentido absoluto, que el efecto de la diferencia positiva."

¹⁴⁰ Decimos parcialmente porque sólo es estadísticamente significativa en uno de ellos.

También Woodruff y col. (1983, p. 297) sugieren que los desfases entre las percepciones y la norma no desencadenan efectos continuos, monótonos y de intensidad emocional proporcional en ambos sentidos. Esto nos llevaría a una representación como aparece en el gráfico 21, y en la que se refleja que la probabilidad de que se produzca un efecto positivo es menor que la probabilidad de un efecto negativo.

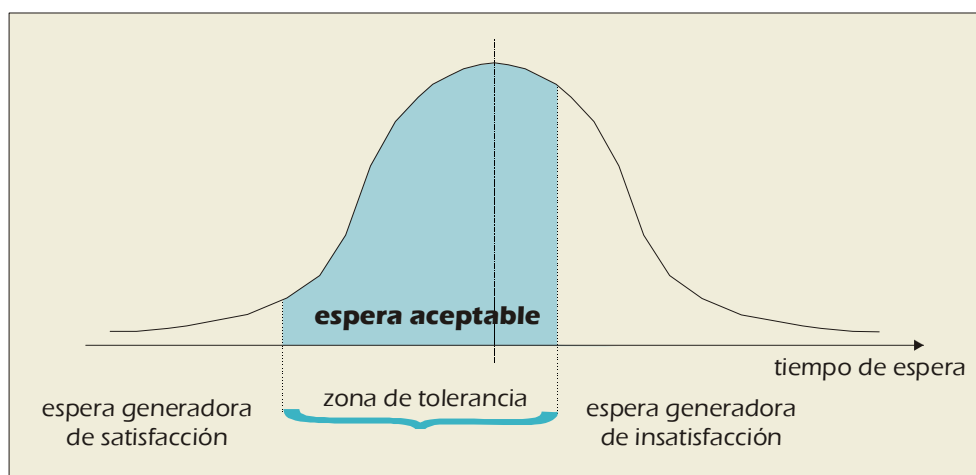


Gráfico 21: Asimetría en la evaluación de resultados de acontecimientos (Elaboración propia a partir de Woodruff y col. 1983, p. 300).

Aversión al riesgo ante la pérdida de tiempo

Leclerc, Schmitt y Dubé (1995, p. 113) estudiaron la aplicación de los supuestos de la Teoría Prospectiva en las situaciones de espera, comprobando que:

- El valor marginal del tiempo es contextual. La sensibilidad hacia un ahorro de tiempo de, por ejemplo 15 minutos, es mayor en el contexto de una espera de una hora que en el de una espera de cinco horas (Estudios 1 y 2. Leclerc, Schmitt y Dubé 1995).

- Las personas preferirán esperar de una vez, antes que una fragmentación de las espera en varios momentos diferentes, incluso cuando ellas pueden decidir sobre la planificación de esas esperas (Estudios 3 y 4. Leclerc, Schmitt y Dubé 1995).
- En cualquier circunstancia existe una tendencia a evitar el riesgo de incrementar la espera, aun a costa del riesgo de reducirla (Estudios 5,6,7 y 8. Leclerc, Schmitt y Dubé 1995).

Estos resultados nos permiten señalar que la Teoría Prospectiva en el contexto del tiempo sólo se cumple parcialmente. En un entorno determinista, la conducta frente al tiempo y el dinero puede ser análoga, mientras que en las situaciones que entrañan riesgo o probabilidad, la conducta difiere. Coherentemente con lo que ya habían supuesto Osuna (1985) y Mainster (1985), en situaciones de incertidumbre respecto al tiempo, el sujeto trata por todos los medios de evitar o disminuir dicha incertidumbre. En otras palabras, hay un rechazo al riesgo tanto cuando se trata de ahorrar tiempo como cuando se trata de perderlo esperando. Puede que la razón de esta mayor aversión al riesgo en las decisiones temporales –bien para ganarlo o bien para perderlo– resida en la menor posibilidad de reutilizarlo, recuperarlo o intercambiarlo en comparación con el dinero.

Esperar, dentro del intervalo aceptable, es considerado por el sujeto como un coste asumible, que sólo se transforma en pérdida cuando excede el umbral máximo de tolerancia o en ganancia si sobrepasa el umbral mínimo. El cliente rechazará aquellas medidas que pudiendo proporcionar un ahorro de tiempo de espera, entrañen riesgo de incrementarlo por la prevalencia de la aversión al riesgo.

La espera aceptable es una norma basada en la experiencia

Tal y como ya hemos señalado, la calidad percibida es un juicio global de las características de un servicio. El cliente contempla diversos aspectos del servicio que evalúa, uno de los cuales puede ser la existencia de situaciones de espera o en un sentido más amplio la gestión del tiempo a lo largo de la interacción. Así pues, la evaluación de la espera puede concebirse como parte de una totalidad representada por la evaluación de la calidad del servicio.

Por analogía con la evaluación de la calidad, para comprender cómo se evalúa la situación de espera, el componente esencial debería ser la interpretación de la situación por el cliente.

Esta interpretación dependerá, entre otros factores de las expectativas del cliente, pero no es una función exclusiva de las expectativas, ni una respuesta a las mismas porque además interviene lo que el cliente cree que puede suceder, lo que cree que debe suceder, lo que desea y lo que necesita que suceda.

La noción de juicio que integra percepciones, expectativas e información procedente de la experiencia pasada y presente, entre otros componentes no es nueva, es el concepto de *norma basada en la experiencia* descrita por Woodruff y col. (1983, p. 296), que constituyen la base de su modelo explicativo de la satisfacción del consumidor y que a su vez se fundamenta en las normas culturales¹⁴¹ a las que apela Morris (1976, p. 245) y en las comprobaciones empíricas hechas por LaTour y Peat (1979, p. 35) sobre el proceso evaluativo.

La norma basada en la experiencia representa un estándar de desempeño que actúa como un umbral, diferenciando lo que está por encima del umbral de lo que está por debajo. Este umbral se genera a partir de las experiencias reales con la propia marca evaluada, con otros productos o servicios de la misma marca, con otras marcas de la categoría de productos o con toda la categoría de productos. Nacen de la experiencia y por ello no son referentes del desempeño ideal, sino de lo aceptable que incorpora lo probable, y lo situacional.

La extrapolación de algunas ideas expuestas en el trabajo de Woodruff et al (1983), a la experiencia de las esperas contribuyen a reforzar el concepto de espera aceptable cuya naturaleza quedaría asimilada a la de norma basada en la experiencia.

¹⁴¹ Estas normas culturales comunes nos sirven de referente para realizar una evaluación mediante la comparación. Por ejemplo, la evaluación de una vivienda emplea como *norma* la disposición de un número de habitaciones próximo al de sus ocupantes. El propietario está satisfecho cuando la casa se ajusta a la norma que refleja su necesidad. De este modo, una experiencia satisfactoria es una consecuencia de que el desempeño del producto o las propiedades percibidas del servicio, se ajustan o superan a la *norma* cultural asumida. Estos estándares son creencias sobre lo que debe ser un servicio o un producto adecuado.

8.2. Efectos negativos: ansiedad, incertidumbre y desutilidad

Cuando una situación de espera tiene lugar, inmediatamente la percepción del tiempo se distorsiona, se desencadena una pérdida de tiempo, una pérdida de dinero –el tiempo es dinero– y un coste psicológico al que los investigadores se refieren más comúnmente como insatisfacción.

La sobrestimación del tiempo de espera ha sido intencionadamente excluida de este apartado al considerarla como parte características de la situación de espera. Nuestro interés se dirige hacia los efectos siguientes a la espera, cuya naturaleza sea distinta de la espera.

Así sucede con la insatisfacción que experimenta el consumidor, que puede venir de la mano de la ansiedad o del estrés que provoca una situación no controlable por el sujeto, o de la incertidumbre derivada del desconocimiento del desenlace; el cliente puede llegar a dudar sobre si recibirá el servicio y suele dudar sobre cuándo tendrá lugar la prestación.

La insatisfacción nos preocupa porque desempeña un papel mediador de otros efectos tales como el abandono del servicio o su repercusión sobre la evaluación de la calidad global percibida del servicio, de la que en último término dependen los ingresos futuros. Kumar, Kalwani y Dada (1997, p. 297) diferencian entre in/satisfacción durante el proceso de la que depende la permanencia o abandono del cliente y in/satisfacción al finalizar el proceso que afecta a la evaluación de la organización y a la probabilidad de nuevas visitas.

La percepción de la propia espera puede ser una variable mediadora del efecto último de la espera. Antonides, Verhoef y van Aalst (2000, p. 9) han estudiado el impacto de la espera sobre la evaluación de la misma, profundizando así en la aprehensión de la situación: duración, confort, seguridad, información... La evaluación de estos datos desencadena efectos que clasificamos en dos categorías:

- o Coste de espera –perjuicio de la satisfacción–, desde un enfoque cuantitativo o cualitativo.

- o Repercusión sobre la evaluación de la calidad percibida. A menudo considerada como una repercusión negativa, aunque creemos que hay razones para pensar también en una posible repercusión positiva.

A continuación nos detendremos a realizar algunas precisiones entorno a los efectos enunciados.

8.2.1. El coste de esperar: enfoque cuantitativo

El coste de esperar, según el criterio de Davis (1991, p. 427)¹⁴², depende del nivel de servicio que la organización desee proporcionar, de la relación entre la satisfacción y el nivel de servicio y de la varianza de esta relación –como indicativo de las diferencias entre consumidores–. En otras palabras, es un coste de recursos humanos, organización e insatisfacción.

$$\frac{\text{COSTE ORGANIZATIVO (SUMINISTRAR UN SERVICIO SIN ESPERA)} + \text{COSTE PSICOLÓGICO (PERJUICIO OCASIONADA AL CLIENTE POR LA ESPERA)}}{\text{COSTE DE ESPERAR}}$$

Modelo del coste de la espera. Basado en Davis (1991).

Sin embargo, Davis (1991, p. 421) señala que la relación entre la duración de la espera y la insatisfacción es única para cada servicio puesto que los factores que afectan a la reacción del cliente son distintos en cada interacción.

Con anterioridad Maggard (1981, p. 84) había sugerido la necesidad de contemplar las pérdidas futuras derivadas de la insatisfacción del cliente, provocada por la espera. Dichas pérdidas pueden deberse, bien a reducciones en la frecuencia de visita, a pérdidas de clientes o la prescripción negativa que pueden hacer los clientes insatisfechos.

¹⁴² Sería más exacto hablar del coste organizativo de no hacer esperar y del coste psicológico de esperar.

PÉRDIDA DE GANANCIAS FUTURAS = COSTE DE ESPERAR

Modelo del coste de la espera. Basado en Maggard (1981).

El punto más débil de este tipo de abordajes, que a nivel teórico resultan satisfactorios, es su operativización, particularmente en la variable coste psicológico, debido a la dificultad de la transformación monetaria del mismo, como señalan sus propios autores.

El problema al que nos enfrentamos es por tanto, la forma en que medimos el coste derivado de tener clientes en espera, problema que entraña una doble perspectiva: organizativa –coste de proporcionar un servicio sin espera– y psicológica –coste emocional para el cliente–. Naturalmente el enfoque más satisfactorio sería aquél que consigue aunar ambas condiciones y por lo tanto minimiza ambos costes.

También a esta perspectiva se puede adscribir la propuesta teórica de Mc Donnell (1998, p. 1524) que sugiere que el coste de esperar es el importe económico del coste de oportunidad de la espera. Esto sugiere implícitamente que tiempo y dinero son intercambiables, cuestión que no parece sostenerse plenamente ni desde el punto de vista teórico (Schary 1971), ni experimental (Leclerc, Schmitt y Dubé 1995). Ahora bien, a donde parece querer llegar Mc Donnell (1998, p. 1525), consciente de este hecho, es a la conveniencia abordar el problema de las esperas mediante la segmentación de la clientela sobre la base del coste de oportunidad específico de cada cliente. Llegado a este punto, nos encontramos en una situación similar a la de otros enfoques: se reconoce la existencia teórica de un coste asociado a la espera, sobre el que no hay nada publicado de cara a su efectiva medición cuantitativa. Este hecho invalida la posibilidad de cualquier aplicación práctica, como la segmentación, salvo de un modo ciego que tampoco debería calificarse de segmentación, como puedan ser las cajas rápidas de los hipermercados.

8.2.2. El coste de esperar: enfoque psicológico

La Teoría de Colas, rechaza la medición del efecto negativo de la espera, concebido como coste psicológico por dos motivos, de un lado se trata de una variable intangible y no mesurable, cuasi etérea, que no puede ser incorporada en el tipo de

modelos propio de la Investigación Operativa, pero además, se asume que aún en el caso de que fuera posible su inclusión, los resultados y las prescripciones a las que daría lugar no diferirían de las que ya se alcanzan.

Carmon, Shanthikumar y Carmon (1995, p. 1813) se manifiestan en contra de tales afirmaciones. Coincidimos con ellos al observar que en marketing, la mayoría sino todas las variables, que explican la conducta del consumidor podrían ser calificada igualmente de etéreas y en última instancia acabaríamos por negar cualquier carácter científico a esta disciplina que nada puede medir. Precisamente si el marketing avanza, –y no solo el marketing, sino cualquier disciplina social– es gracias a los esfuerzos de investigadores que desarrollan hipótesis y enunciados mediante los cuales se construye un cuerpo científico de teorías contrastadas. Negar el coste psicológico de las esperas por carecer de un patrón objetivo de medida es casi como negar el átomo porque no lo vemos. Aunque en realidad, no es que se niegue la existencia del efecto psicológico de la espera, sino que se simplifica y elimina de la “ecuación” porque es prescindible. A nuestro parecer, decir esto es desestimar de golpe el fenómeno de la percepción.

El marketing debe asumir el riesgo de entender, estudiar y contrastar el efecto psicológico de la espera, puesto que éste coincide con su cometido esencial: la conducta del consumidor. Y así sucede en la extensa bibliografía dedicada a la satisfacción y a su relación con la conducta de compra futura, de la que podemos citar: Churchill y Surprenant (1982); Tse, Nicosia, y Wilton (1990); Bolton y Drew (1991); Cronin y Taylor (1992); Boulding, Staelin, Kalra, Zeithaml (1993) entre otros muchos.

Carmon, Shanthikumar y Carmon (1995, p. 1811) proponen un complejo modelo matemático cuya finalidad es demostrar la posibilidad de tratar matemáticamente este coste psicológico, aunque en su artículo no se recoge la forma de transformarlo en un instrumento de medida de aplicación práctica.

En este enfoque psicológico del impacto de la espera, nos encontramos frente a dos vías de estudio, los autores que hablan del coste psicológico y quienes abordan el impacto de la espera como daño a la satisfacción. Hay que hacer la matización de que, a pesar de que en este contexto creemos que lo que miden es lo mismo, fuera de él son conceptos distintos. Esto ha motivado nuestra duda sobre la conveniencia

de tratarlos en un mismo apartado aunque hemos optado por hacerlo ya que el espíritu de los trabajos y sus posibles problemáticas son las mismas.

El principal problema que entraña la variable dependiente coste psicológico o (in)satisfacción, es la ausencia de un concepto unánime sobre su medición, cuestión que como veremos parece más resuelta si la variable dependiente elegida es la calidad percibida.

Las soluciones propuestas son múltiples¹⁴³, por ejemplo Woodruff, Cadotte y Jenkins (1983, p. 302) conscientes de que la medición de la satisfacción por medio de escalas es dudosa puesto que no está del todo claro qué miden en realidad estas escalas, recomiendan transformarlas en escalas de emociones concretas referidas a la experiencia de consumo.

Davis (1991, p. 423) sugiere por fiabilidad y validez el empleo de una escala múltiple, basada en una batería de preguntas sobre la satisfacción, que combinadas permiten obtener un valor único al que denominaríamos Índice de Satisfacción del Cliente.

Kumar, Kalwani y Dada (1997, p. 305) se inclinan por una escala de 100 puntos en la que el sujeto puede situar su nivel de satisfacción e insatisfacción. Smith y Pruyn (1998, p. 326) y Dellaert y Kahn (1998, p. 13) adoptan una escala de 10 posiciones. Tom y Lucey (1995, p. 23) se inclinan a favor de una escala tipo Likert donde el sujeto manifiesta su grado de conformidad con una frase sobre la satisfacción del servicio y otra sobre la satisfacción con el establecimiento. Desde nuestro punto de vista, las dudas entorno a la capacidad de medición de la satisfacción por medio de este tipo de escalas no se disipan, ni ampliando el intervalo de las 5 ó 7 habituales a 10 ó 100 posiciones, ni midiendo la conformidad con el enunciado de satisfacción.

No obstante ello no impide que consideremos dichos procedimientos más fiables que el empleado por Davis y Heineke (1996, p. 69) quienes preguntan explícitamente:

¹⁴³ Los artículos que citamos son aquellos que específicamente han vinculado satisfacción y esperas, aunque el tema genérico de la satisfacción es enormemente amplio, por lo que para una revisión más completa sobre la medición de la satisfacción recomendamos consultar Yi, Y. "A Critical Review of Consumer Satisfaction" in V. Zeithaml (ed.) *Review of Marketing American Marketing Association*, Chicago, 1990.

*How satisfied are you with how long you had to wait in line from the time you walked in to when you places your order?*¹⁴⁴

8.2.2.1. El coste psicológico conceptualizado como coste de desutilidad

Davis (1991, p. 421) se pregunta si la relación entre la duración de la espera y el coste psicológico es lineal o exponencial. Con anterioridad Osuna (1985) y Larson (1987) hipotetizaron que esta relación adoptaba la forma de una función no lineal, sino marginalmente creciente. Esta función representa la conjunción del efecto de incertidumbre y de lo que Osuna (1985, p. 83) llama *desutilidad* –sensación de pérdida de tiempo–; su forma refleja cómo, ante el aumento de cada unidad de tiempo en espera, se produce un incremento más que proporcional del nivel de estrés del sujeto, que es en definitiva el coste psicológico de esperar.

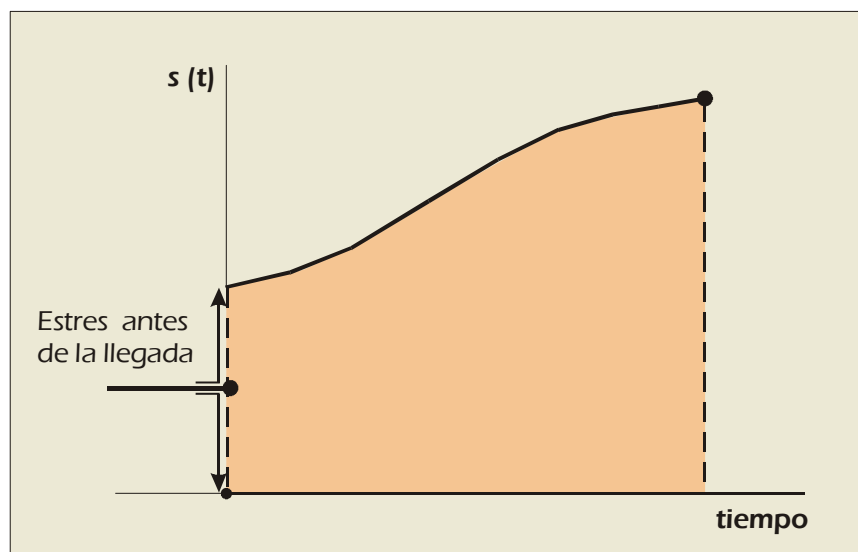


Gráfico 22: Evolución de la intensidad de estrés durante la espera. Fuente: Osuna (1985).

144 ¿Cómo está usted de satisfecho con el tiempo que lleva esperando desde que se puso en la cola hasta que se ha cursado su orden? Pregunta del cuestionario empleado por Davis y Heineke(1996).

Para conseguir aminorar el coste psicológico se contemplan dos tipos de acciones: las que se dirigen a reducir la incertidumbre y aquellas orientadas a la disminución de la desutilidad. En consecuencia, la información y la ocupación serían las claves del efecto de la espera y las medidas más eficaces para evitar el coste psicológico que de ella se deriva.

8.2.3.Repercusiones sobre la evaluación de la calidad percibida

Otra forma de abordar y justificar la relevancia de las esperas es la que centra su atención en el impacto sobre la evaluación de la calidad percibida. Existen evidencias que permiten sostener a priori, que la espera correlaciona negativamente con la evaluación del servicio, como se recoge en los trabajos de Clemmer y Schneider (1989), Katz, Larson y Larson (1991) y Taylor (1994 y 1995), Dubé Schmitt y Leclerc (1989).

En los experimentos de Dubé Schmitt y Leclerc (1989) ninguna de las variables dependientes fue significativa, por lo que hubo que sintetizarlas mediante un análisis factorial, del que se extrajo un factor representativo del 61% de la varianza al que denominaron evaluación general de la calidad del servicio. Esta variable sí reflejaba diferencias significativas, en función del momento en que tenía lugar la espera y del estado de necesidad.

En su artículo de 1994, Taylor comprueba que la evaluación de la calidad está correlacionada significativamente con signo negativo con el enfado, o estado emocional. Lo que significa que sólo si las variables que configuran la espera, incluyendo la incertidumbre, ocasionan enfado, entonces si se produce un impacto negativo sobre la evaluación de la calidad.

Un año después investiga el efecto conjunto de la ocupación y la atribución causal en la evaluación del servicio, por medio de un diseño experimental. Taylor (1995, p. 44) obtiene diferencias significativas entre la evaluación del servicio de las personas que no esperan, frente al grupo de quienes esperan en función de la causa atribuida y de la realización de una actividad durante la espera.

Al hablar de la evaluación de la calidad, debemos especificar en qué aspectos concretos se produce el impacto, para lo cual los investigadores acuden a las cinco dimensiones identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 23)¹⁴⁵:

- (i.) **Elementos tangibles:** instalaciones físicas, equipo y aspecto del personal
- (ii.) **Fiabilidad:** capacidad para realizar el servicio prometido de la manera precisa.
- (iii.) **Responsabilidad:** voluntad de la empresa por responder a los clientes y ofrecer un servicio adecuado
- (iv.) **Seguridad:** competencia, cortesía de los empleados y capacidad para inspirar confianza.
- (v.) **Empatía:** consideración, atención individualizada que la empresa dispensa a los clientes.

De todas ellas, la fiabilidad es la dimensión que parece más perjudicada por causa de la espera. Sorprendentemente la responsabilidad no se ve afectada por la espera, aunque cuando se habla de responsabilidad se está subrayando el interés del servicio por facilitar la prestación, proporcionando un servicio ágil. Los clientes parece que tienden a desconfiar de la fiabilidad del servicio, pero no le atribuyen irresponsabilidad.

Llama la atención la diferencia significativa en la evaluación de los elementos tangibles o facilidades físicas entre los clientes que esperan y lo que no lo tienen que hacer, cuya razón podría ser que quienes esperan toman conciencia de aspectos físicos en los que no reparan los que no tienen que esperar.

Ahora bien, observando los resultados de Taylor (1995, p. 46) desde el punto de vista contrario, es decir, si en lugar de ver en que situaciones se obtienen las peores evaluaciones de la calidad, prestamos atención a los casos en los que, habiendo espera, la evaluación es mejor. Entonces, nos encontraremos con que quienes esperan, lo hacen ocupados y consideran que el proveedor no es responsable de la

¹⁴⁵ Un artículo interesante sobre desarrollos alternativos, es el de Johnston (1995, p. 70), donde se encuentra una recopilación de 18 posibles variables relacionadas con la calidad percibida.

causa, obtienen evaluaciones muy similares a las de quienes no esperan, tanto en la globalidad como en fiabilidad y responsabilidad. En otras palabras, la espera no repercute en la evaluación de la calidad que efectúan.

También nos parece importante resaltar que en los datos obtenidos por Taylor (1995), el estado emocional negativo no se correlaciona con las condiciones de la espera. Es decir, las personas ocupadas no están más enfadadas que las desocupadas, ni quienes atribuyen la causa al proveedor lo están más que quienes le exculpan. Las condiciones de la espera no afectan al estado emocional, en contra de lo que Folkes, Kolestky y Graham (1987) habían observado. Cuando Taylor (1995) observa este hecho, lo atribuye a que tal vez la espera de 10 minutos no había sido suficiente, y nos dice:

*"...longer delays may also affect the waiting customers differently..."*¹⁴⁶

así como también darán lugar a respuestas emotivo-afectivas más negativas. Se reconoce incluso que si la duración se prolonga, ni siquiera la ocupación podría mitigar su efecto. Entendemos que se está reconociendo que el perjuicio deviene de la intensidad.

De esta breve revisión podemos concluir que:

- a) En ocasiones se ha probado que la espera puede desencadenar efectos negativos que dañarían la evaluación de la calidad global percibida. Pero no existe la noción de que este efecto y la evaluación de la calidad percibida, pueda estar relacionado en modo alguno con la tolerancia¹⁴⁷.
- b) El impacto negativo se alcanza por mediación de una variable denominada coste psicológico donde se sintetiza el perjuicio emocional provocado por la espera.

¹⁴⁶ "esperas más prolongadas pueden afectar al consumidor de manera diferente" Taylor (1995, p. 46)

¹⁴⁷ Sólo Chebat y Filiatrault (1993, p. 39) mencionan esta opción al final de su artículo.

- c) Hay una completa ausencia de investigaciones orientadas a captar la magnitud de este coste psicológico. El motivo pudiera ser que el coste psicológico no es un fin en si mismo. El dato verdaderamente atractivo y del que todo empresario desearía disponer es la magnitud económica de ese coste psicológico.
- d) Un trabajo que permita verificar la existencia de una espera aceptable, evidenciaría por defecto la magnitud del coste psicológico, por lo que nuestro interés en el enfoque elegido se ve nuevamente reforzado.
- e) Por último, puede suceder que los factores que provocan insatisfacción con el servicio no sean opuestos a los que genera satisfacción, como apunta Johnston (1995, p. 65). La presencia de esperas dispondría de la facultad de provocar insatisfacción, al estar vinculada a la cualidad de responsabilidad, componente clave al que si se atribuye ambivalencia.

8.3. Consecuencias favorables: cuando esperar mejora la calidad percibida

Las razones por las que el oferente de un servicio no está preparado para atender al demandante cuando éste lo solicita son dos: ha habido un fallo –por ejemplo en la programación– que impide o retrasa la prestación, o bien la demanda supera la capacidad de suministro.

En el primer caso Bitner, Booms y Tetreault (1990, p. 74) comprueban que a pesar del fallo, y aún tratándose de lo más característico de la prestación, todavía es posible que el cliente quede satisfecho, e incluso más satisfecho que si no se hubiera producido el fallo. Estas situaciones ofrecen al servicio la posibilidad de demostrar su buena predisposición, su orientación al cliente y su eficacia en las situaciones difíciles. Cuando se adoptan medidas competentes para solventar el problema, además de compensar y/o recompensar al cliente, dicho cliente se convertirá desde entonces en un activo prescriptor. La prueba que evidencia esta afirmación reside, no en la opinión expresada por algunos consumidores insatisfechos que indican que si se les

hubiera dado una respuesta correcta habrían quedado satisfechos, sino en los niveles de satisfacción alcanzados por clientes como los del trabajo de Bitner, Booms y Tetreault (1990, p. 76), con quienes el servicio ha cometido fallos que posteriormente se han asumido y reparado.

La clave, cuando la espera ya se ha desencadenado, es encontrar una estrategia de respuesta acorde con la magnitud del daño. La bibliografía experimental en esta área es inexistente, por lo que resulta imposible, al margen de lo que dicta el sentido común, prescribir una medida u otra. No obstante quienes se han acercado a esta faceta del problema, como McMahon (2001, p. 6), reconocen que cuando el cliente se ve obligado a esperar, el servicio es culpable mientras no se demuestre lo contrario y por tanto habrá que elegir entre un gradiente de medidas en virtud de la duración de la espera: una disculpa por el retraso, la explicación de la causa cuando ésta es inusual y fuera del control de la empresa, o la información de la duración previsible de la espera, hasta la indemnización del cliente o compensación del daño, además de la adopción de medidas operativas que gestionen con mayor eficacia la demora.

En este sentido parece posible hablar de efectos positivos de la espera cuando para solventar un fallo que desencadena un retraso, se adoptan las medidas adecuadas. No obstante, este caso ya se ha contemplado, aunque sea desde otro punto de vista, cuando indicamos que fuera de la espera aceptable se producen reacciones tanto de insatisfacción como de satisfacción. Esta situación puede interpretarse como una superación de la espera aceptable, por el lado positivo, donde a la percepción de duración se sumaría una gestión eficaz y una solución acorde con las necesidades.

Pero cuando hablamos de efectos favorables no lo hacemos en el sentido que acabamos de mencionar, donde en último término lo que estamos probando es que con menos espera hay menos insatisfacción, por lo que la espera sigue siendo considerada como causa de insatisfacción.

Entendemos por efecto favorable aquél que se produciría si, habiendo espera o por causa de la espera: a) mejoran los resultados económicos, sin detrimento de la satisfacción y b) mejora la calidad percibida.

Consecuencias favorables de la espera	Desde el cliente	Desde la empresa
Ahorro de coste organizativo	Negativo	Positivo. Menor coste operativo.
Resolución de la espera	Positivo	Negativo por tratarse un coste de no calidad.
Reclamo para nuevos clientes	Positivo. Indicio informativo	Positivo. El éxito alimenta el éxito. Ahorro económico.
Incremento del valor atribuido	Positivo. Refuerzo de la elección.	Positivo. Menor coste operativo.
Secuencia deseable en el proceso de consumo	Positivo cuando se ajusta el protocolo.	Positivo pero no presupone menor coste operativo.

Tabla II: Diferentes efectos favorables de la espera, desde la perspectiva de la empresa y el cliente (Elaboración propia).

Para indagar sobre la existencia de este tipo de efecto vamos a pensar en el segundo caso que anticipamos como posible fuente de esperas, es decir la superación de la capacidad de suministro por exceso de demanda. Si en una economía de libre mercado, donde para cada producto o servicio existe una amplia gama de oferentes, nos encontramos con que numerosos demandantes eligen la misma opción, cabe pensar que es porque la opción reúne una serie de características que la convierten en una elección satisfactoria.

Abandonemos por un momento el marco económico y situémonos en el contexto social donde el significado simbólico de esperar adquiere connotaciones positivas. Esperamos por aquello que valoramos, y lo hacemos con la convicción de que ese esfuerzo se verá recompensado por el valor de lo esperado. Desde un punto de vista social y cultural, cuando algo es verdaderamente necesario, deseable o atractivo, su naturaleza compensa la espera que pueda entrañar su consecución. Pero así como lo que posee valor compensa la insatisfacción de la espera, ¿porqué no dar un salto y formular el enunciado inverso? Si hay que esperar es porque posee más valor. De este modo la espera se convierte en la fuente de valor, atractivo o seducción. Nadie espera por aquello que no merece la pena, pero en caso de que no sea así,

suponiendo que lo que se adquiriera no sea tan deseable como parecía, siempre es posible evitar la disonancia cognoscitiva con un incremento de valor atribuido.

La vida económica no se desarrolla en un compartimiento estanco de la social, los esquemas mentales que gobierna un ámbito, bien pueden extrapolarse a otro, lo que hace que no resulte tan paradójico pensar que esperar para adquirir un producto o servicio pueda conferir valor a lo demandado, convertirlo en más atractivo, exclusivo, fiable y satisfactorio. Y si tras la espera no se comprueba que verdaderamente fuera así, el refuerzo del valor atribuido es una solución accesible.

Este planteamiento es coherente con Sargent (1993)¹⁴⁸ para quien las reglas de actuación del consumidor no son necesariamente racionales, pero su conveniencia en una situación puede convertirlas en indicadas y útiles. Como señalan Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985, p. 42) la información y el grado de conocimiento que dispone un cliente para juzgar un servicio suelen ser escasos, circunstancia que se acentúa con el grado de profesionalidad y especialización del servicio demandado. En ausencia de información suficiente, el mecanismo que se emplea para la evaluación son los indicios. Puede que estos indicios no sean racionales, pero representan una fuente de información, al menos, conveniente. Así, cuando una gran cantidad de personas coincide en elegir al mismo oferente, provocando esperas, habiendo además numerosas alternativas, la prueba del valor de la elección está servida en bandeja. Kostecki (1996, p. 297).

La experiencia, sin necesidad de comprobación empírica, nos demuestra que esta proposición no es generalizable, hacer esperar no es *per se* una medida recomendable para alcanzar el éxito. Basándonos en la observación de diferentes situaciones en las que presuponemos que se cumpliría la proposición enunciada, detectamos cuatro condiciones:

En primer lugar es condición necesaria pero no suficiente la **existencia de alternativas**. El cliente debe tener conciencia de que es factible, aunque pueda no ser deseable, acceder a otras alternativas.

148 Sargent, Thomas J. (1993), *Bounded Rationality in Macroeconomics*, Clarendon Press, Oxford, United Kingdom. Citado por Kostecki (1996, p. 297)

Motivado por la condición anterior, las alternativas a los ojos del cliente son **considerablemente menos atractivas**. Es importante que exista esta diferencia o de lo contrario sucederá que un determinado momento, el exceso de espera quede compensado por cualquier opción.

Además hay que añadir el tipo de **atribución causal** que efectúa el demandante cuando se incorpora al servicio. La causa atribuida debe ser estable, el locus externo y el grado de control escapará al proveedor. Con ello excluimos también cualquier posible atribución de autoculpabilidad, es decir, la causa de la espera no reside ni en el cliente, por cursar su demanda en un momento inoportuno, ni en el proveedor, por una organización defectuosa. El cliente está convencido de que la situación es consecuencia de que los otros, igual que él, constatan que esa es la mejor alternativa, lo que refuerza aún más su elección.

De este modo creemos que se explica el imán que ejerce una cola para los nuevos clientes como indicio del atractivo de lo que se vende. Como observan Bikhchandani, Hirschleifer y Welch (1993), en su intento por maximizar la satisfacción con su elección, y minimizar el riesgo, el cliente prefiere observar la conducta de otros compradores. Una tienda llena de clientes o un restaurante con personas esperando siempre será más atractivo que una tienda o un restaurante vacío¹⁴⁹.

Aunque no lo hayamos expresado de este modo, puede parecer que la situación que describimos es por naturaleza masiva e indiscriminada, pero no es esa nuestra intención. Es decir, queda dentro del marco descrito el caso de cualquier empresa que ofrece un producto/servicio de prestigio a un reducido número de demandantes. Sirva como ejemplo la situación de los potenciales compradores del todoterrenos de la marca Mercedes-Benz –cuyo precio lo separa del segmento masivo de compradores– quienes disponían de un plazo medio de espera de 3 meses¹⁵⁰ para adquirir el vehículo, cuando el plazo de entrega de otros todoterrenos era casi inmediato. Es decir, un nivel restringido de demanda, no impide que se supere la

149 Además este cliente que forma parte de un colectivo de compradores se siente menos responsable de su decisión de compra y le resulta más sencillo decidir, porque las personas que le rodean hacen lo mismo. Es la mimesis del comprador con el entorno.

150 A lo que hay que añadir que mientras esperaban se les ofrecía como “aperitivo”, la posibilidad de acudir los sábados a excursiones campestres organizadas por la propia empresa Mercedes.

capacidad de abastecimiento, pero cuando esto sucede, y ésta es la cuarta condición que señalamos, debe existir la **convicción de que el tiempo de desarrollo empleado por el oferente es imprescindible para garantizar su calidad**. Las cosas bien hechas precisan tiempo.

Marca	Producto	Precio	Tiempo de espera
La Prairie	Cvrema corporal al caviar	227,07 euros	1 semana
Bobbi Brown	Estuche de ocho maquillajes	72 euros	3 semanas
Chanel	Brocha de colorete	77.53 euros	3 semanas
Levi's Red	Modelo Warped Boot-cut para chica	148 euros	3 semanas
Ajmal	Colonia importada de Emiratos Árabes por Mua, elaborada de forma personalizada	52 euros	3 semanas
Dolce & Gabbana	Abrigo de confeccion artesanal patchwork	3,585 euros	4 semanas
Prada	Bolso baguette	450 euros	5 meses
Chanel	Traje tweed	2,580 euros	5 meses
Luis Vuitton	Bolso collage	2,130 euros	5 meses
Gucci	Zapato fetiche de temporada	571 euros	5 meses

Tabla 12: Lista de espera de artículos de moda (Elaboración propia partir de la información obtenida en los puntos de venta Sephora y en la web www.muaworld.com)

La verificación de los expuesto permitiría ampliar el marco de actuación de la empresa frente a las situaciones de espera. Lo que no significa que obtener una ventaja de la espera resulte sencillo. Nos enfrentamos a una posible oportunidad, pero arriesgada y compleja de manipular. No cabe duda de que para conseguir un incremento de valor atribuido hay que ir más allá de hacer esperar y ese más allá, como es constante en marketing, depende de la interpretación libre que hace cada cliente de los estímulos que le proporcionamos.

9. Conceptos relativos al efecto emocional de la espera

La explicación desarrollada en todo el apartado 8 no quedaría completa sino se acompaña de una definición concreta sobre lo que entendemos como estado de satisfacción, indiferencia o insatisfacción. Términos de uso frecuente en marketing, pero que en adelante se emplearán con un sentido único y concreto en este trabajo.

Insatisfacción derivada de la espera

Estado emocional consiguiente a una espera que se refleja en alguna, varias o todas las siguientes conductas:

Conducta genérica	Manifestación
Prescripción	(-) Disuadir a otros potenciales clientes .
Manifestaciones del estado emocional	(-) Quejarse a los empleados, solicitar la comparecencia del encargado
Uso	(-) Abandonar el servicio
Cambio de hábitos de uso/consumo	(-) Reducir la frecuencia de uso, siempre que la situación inicial fuera de cliente fiel, o en su defecto, negarse a volver a utilizar ese servicio.

Tabla 13-I: Manifestaciones de insatisfacción (Elaboración propia).

Cada una de las manifestaciones elegidas se considera condición **no necesaria**, pero **si suficiente** para poder hablar de insatisfacción.

Satisfacción con la espera

Estado emocional consiguiente a la espera que se manifiesta en alguna, varias o todas las siguientes conductas:

Conducta genérica	Manifestación
Prescripción	(+) Recomendar el establecimiento
Manifestaciones del estado emocional	(+) Agradecer y reconocer la atención recibida: regalos, cartas de agradecimiento
Cambio de hábitos de uso/consumo	(+) Incrementar la frecuencia de uso. Entendida como reelección del proveedor siempre que se presente la necesidad de elegir entre ese servicio o un alternativo, bien a voluntad o bien por un necesidad externa.

Tabla 13-2: Manifestaciones de satisfacción (Elaboración propia).

El uso, como contraposición al abandono del servicio, no se considera indicativo de satisfacción porque permanecer en el servicio puede ser un signo de resignación o la única manera de que dispone el cliente para recuperar parte de la inversión temporal efectuada.

También asumimos que la observación de una sola de las manifestaciones mencionadas es condición suficiente para que hablemos de satisfacción con la espera, aunque ninguna de ellas es en si misma necesaria.

Indiferencia hacia la espera

Estado emocional de sujeto que tras una espera no manifiesta ninguno de las conductas descritas como positivas ni como negativas.

Suponemos que puede darse el caso de clientes que estén satisfechos, o insatisfechos pero cuya emoción no se traduzca en las reacciones descritas. Como nuestro enfoque es marketiniano y no psicológico, no nos preocupa una clasificación errónea del estado emocional, ya que lo que estamos tratando de investigar es la repercusión del estado emocional provocado por la espera. La insatisfacción que no revierte en un perjuicio de los ingresos y la satisfacción que no contribuye a mejorar los resultados económicos para nosotros equivale a la indiferencia porque no trasciende y la trataremos como tal.

III. HIPÓTESIS.

FUNDAMENTOS DEL TRABAJO EXPERIMENTAL

La imaginación es más importante que la sabiduría
Albert Einstein

*“El procedimiento para formular una teoría
es estrictamente irrelevante
para el problema de su aceptabilidad”*
John Herschel

10. Proceso de definición de las hipótesis

El enfoque experimental del trabajo que proponemos está inscrito en el ámbito de la investigación básica o pura, que Green y Tull (1988, p. 2) definen como: *“Una aproximación sistemática y objetiva a un sujeto u objeto para descubrir la información relevante o los principios que lo regulan”*. No creemos necesario insistir en las razones que justifican nuestro interés por comprender las consecuencias que emanan de la espera. Sin embargo, la taxonomía del trabajo de investigación que diferencia lo básico de lo aplicado, tiene para nosotros un límite difuso cuando nos situamos en marketing. Con ello, queremos transmitir la idea de que por básico y puro que sea nuestro trabajo, siempre estará motivado por la necesidad de dar una respuesta al mercado, a los empresarios o a los consumidores. De no ser así, lo académico avanzaría por un cauce distinto al económico, y esta opción deja sin respuesta a lo económico y sin misión a lo académico.

Preferimos por tanto concebir nuestra investigación como un trabajo generalista, en el que las hipótesis que lo articulan deben ser susceptibles de aplicación en las

situaciones de espera, sin particularizar un servicio, momento o duración concreta. Esto nos conduce a adoptar un enfoque científico y nos obliga a trabajar con el método propio de las ciencias factuales. Como éste no es un trabajo sobre métodos de investigación, prescindiremos de explicarlo, asumiendo que su comprensión se podrá evaluar a través de su planteamiento y desarrollo.

En esta disciplina del mercado, la finalidad ulterior de cada trabajo es responder a las preguntas que nos plantea el mundo de la empresa. Por ello, la posible contrastación o refutación del mecanismo de generación de efectos en las esperas que suponemos, sólo pretende servir de base para establecer normas que prescriban la conveniencia o la ausencia de justificación para actuar de un modo u otro.

En este capítulo formularemos la hipótesis teórica, y las básicas que nacen de ésta por deducción. Con el trabajo de campo recogeremos las pruebas que evidencian la naturaleza verdadera o falsa de las hipótesis básicas y que de manera indirecta contrastan o refutan nuestra teoría. El análisis de los resultados y su vinculación con lo obtenidos por otros investigadores, nos ofrecerá la respuesta de si podemos recomendar a los proveedores de servicio normas de actuación frente a las esperas con las que mejorar las satisfacción de sus clientes. Éste es, por tanto, un viaje para el que sólo hemos hecho las maletas, y nos encontramos en el momento crucial donde a través de las hipótesis decidiremos el destino. Confiamos en la bondad de nuestra elección.

10.1. Hipótesis teórica

En el capítulo anterior hemos reconocido la existencia de efectos positivos y de efectos no negativos con respecto a la espera. Desde un punto de vista conceptual, se ha defendido que el resultado de una espera no evaluada de forma negativa, es una consecuencia de la interacción de las variables que configuran el marco organizativo, el estado de las creencias y el marco conceptual.

Pues bien, el proceso de interacción aludido es para nosotros un mecanismo de comparación interna, efectuado por el sujeto, donde se contempla el equilibrio o

desequilibrio entre la intensidad de la pérdida que representa la espera y la posible ganancia de utilidad alcanzada como fruto de la espera.

Así formulamos nuestra hipótesis teórica en los siguientes términos:

La posibilidad de que la espera desencadene respuestas positivas, indiferentes o negativas, hacia el servicio en el que ésta ha tenido lugar, se debe al resultado del proceso interno de comparación que efectúa el cliente entre los valores de la intensidad de la pérdida y la ganancia de utilidad.

La intensidad de la pérdida impulsa la insatisfacción. La ganancia de utilidad estimula la satisfacción y comprende todas aquellas circunstancias que dotan de sentido a la espera. Cuando en la comparación, la ganancia de utilidad equivalga o supere la pérdida, nos encontraremos frente a estados de indiferencia (o posible satisfacción); ahora bien, siempre que el perjuicio no se compense por la ganancia y siempre que al perjuicio se asimile desutilidad observaremos insatisfacción.

Formulación simbólica de la hipótesis teórica

El efecto de la espera (satisfacción, insatisfacción o indiferencia) es la consecuencia de la comparación entre la intensidad de la pérdida y la ganancia de utilidad ocasionada por la espera:

$$Ee = \frac{I}{U}$$

donde:

Ee = *Efecto de la espera*

I = *Intensidad de la pérdida*

U = *Ganancia de utilidad*

El concepto de *intensidad de la pérdida*, alude al desgaste o al daño experimentado por el cliente, que se desencadena desde el momento en que se inicia la espera. La

intensidad de la pérdida podrá ser de mayor o menor magnitud, pero existirá siempre que tenga lugar una espera.

En la valoración de la *intensidad de la pérdida* influyen diversos factores a considerar, cuya descripción realizamos en el capítulo III¹⁵¹. De todos ellos destacamos como principales: la *duración objetiva* de la espera, el nivel de *urgencia temporal* y el *coste de oportunidad* del tiempo invertido en la esperar, acompañados de la *duración percibida*, y la *proporcionalidad* entre la espera y la duración de la transacción y/o sus efectos. Insistimos en que el concepto de *intensidad de la pérdida* siempre tiene valor y sólo posee un sentido: perder en mayor o menor medida.

La naturaleza de este concepto es dinámica. A medida que transcurra la espera, la intensidad de la pérdida será creciente si se mantienen constantes las condiciones iniciales. Tal y como se ha descrito, la magnitud de la intensidad de la pérdida nunca adoptará valores inferiores a cero. La naturaleza de las variables que lo integran sólo puede tomar valores de positivos.

La observación de las variables descritas en el capítulo precedente, también nos descubre que **aquello por lo que se espera**, así como **las condiciones en las que se produce la espera**, pueden transformar ésta en una fuente de beneficios para el cliente, a la que llamamos *ganancia de utilidad*. Cuando el cliente obtiene como ventaja un tiempo de descanso para disfrutar de una lectura que le apetece, cuando observa que la forma de acceder a ese servicio es única y exclusivamente la que ha elegido, y es así para él y todos los demandantes independientemente de su status. Y por supuesto, cuando esperar es la forma de acceder a algo mejor, de más valor, exclusivo..., respecto a las alternativas existentes en el mercado. En todas estas circunstancias esperar comporta una ganancia de la que el cliente es consciente.

151 Apartado 8.1.2.2. Enfoque integrador de las variables causales de la espera aceptable (pp. 186-195).

Ahora bien, a diferencia de cómo sucedía con el concepto de intensidad de la pérdida, la *ganancia de utilidad* podrá reflejar tanto ganancia como pérdida, según sea lo que se obtenga y según sean las circunstancias en las que se haya obtenido.

Llamaremos, por tanto, *ganancia de utilidad*, a la magnitud que expresa el potencial sentido, justificación o ventaja, que representa esperar para el cliente. En la valoración intervendrán también algunos de los factores descritos en el capítulo III¹⁵², tales como: la *ocupación* del sujeto en espera, la *equidad* en el régimen de acceso, el *valor atribuido* y la *exclusividad* del servicio adquirido o por el que se espera, y el tipo de *atribución causal* efectuada por el sujeto.

Podemos afirmar que toda espera por el hecho de distanciar el momento entre la demanda y el acceso al servicio, entraña una pérdida para el cliente, pero esta situación no es óbice para que se produzca insatisfacción, ya que lo que acontece en ese intervalo y lo que se obtiene con la transacción pueden compensar y justificar la pérdida o hacer que ésta parezca insignificante y que la causa de insatisfacción desaparezca.

Como consecuencia de lo anterior, el valor de E_e (efecto de la espera) podrá ser positivo o negativo.

Un valor negativo de E_e nos indicará que a la intensidad de la espera se añade la desutilidad (ganancia de utilidad negativa), en tal caso E_e evidenciará una situación de insatisfacción.

Un valor positivo de E_e indica que independientemente de la intensidad, la espera comporta utilidad para el sujeto. No obstante, en este caso no queda garantizada la satisfacción, dado que la magnitud de la intensidad puede no verse compensada por la ganancia de utilidad.

152 Idem cita 151.

Sólo serán esperas aceptables (incluyéndose en esta categoría las satisfactorias) aquellas en las que E_e sea positiva y menor o igual a I , situación que indica que la intensidad se ha visto compensada por la ganancia de utilidad.

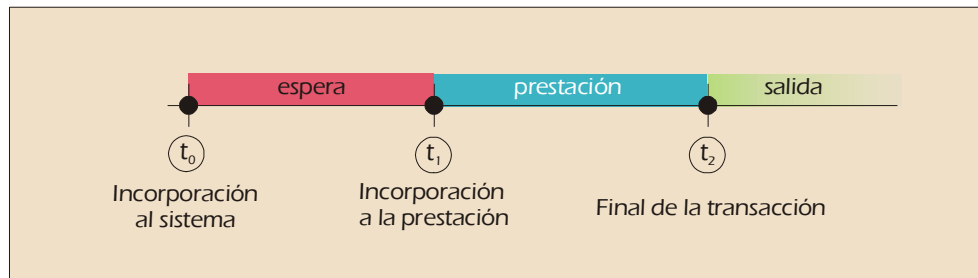
Concebido el efecto de la espera como resultado de un proceso de compensación, los posibles valores que pueda adoptar E_e serán síntoma de los siguientes estados emocionales:

Si E_e negativo	insatisfacción	I positiva; U negativa
Si E_e positivo mayor que la unidad	insatisfacción	I positiva > U positiva
Si E_e positivo menor que la unidad	indiferencia o satisfacción	I positiva < U positiva
Si E_e positivo igual a la unidad	indiferencia	I positiva = U positiva

Tabla 14: Relación entre los valores de E_e y el estado emocional del sujeto.

Los casos de compensación entre intensidad de la pérdida y ganancia de utilidad, no garantizan la satisfacción sino la aceptación o la indiferencia. Como corresponde al concepto de satisfacción e insatisfacción descrito por Woodruff et al. (1983, p. 297), que por naturaleza entraña intensidad que emana de un desequilibrio.

El mecanismo de comparación que acabamos de enunciar, es susceptible de aplicarse en los tres momentos que describen el protocolo de la demanda de un servicio:

**Gráfico 23:** Protocolo de demanda.

La diferencia entre los tres momentos estriba en el grado de realidad del estado emocional al que da pie y de la información con la que se elabora.

La comparación en t_0 da pie a una situación de insatisfacción o satisfacción (indiferencia) anticipada y virtual. El sujeto desconoce la intensidad real de la pérdida, así como la ganancia de utilidad obtenida al finalizar la transacción, que en el mejor de los casos se fundamenta en la experiencia pasada. Actúa, por tanto, comparando una hipotética pérdida y una hipotética ganancia.

En t_1 podemos ya hablar de un sentimiento de satisfacción, indiferencia o insatisfacción, fruto de la experiencia cursada, donde la intensidad de la pérdida podrá ser compensada por la ganancia de utilidad conferida por las circunstancias en las que se ha efectuado la espera (equidad, tipo de atribución, actividad realizada mientras se espera), a la que se podría sumar el hipotético valor adquirido del servicio en vía de demanda.

Por último, en t_2 creemos también posible aplicar este mecanismo de comparación, donde la intensidad de la pérdida se comparará con la ganancia de utilidad obtenida durante la espera y como consecuencia de la transacción efectuada.

A lo largo de estos tres momentos se produce una evolución en el valor de las variables que se transforman de expectativas en percepciones, de virtuales experiencias en situaciones cursadas.

10.2. Hipótesis básicas referidas a la capacidad predictiva de la hipótesis teórica

La hipótesis teórica o teoría explicativa de los efectos de la espera, cumple la condición de no ser verificable de forma directa, aunque si se pueden deducir de ella, entre otros muchos, los siguientes enunciados básicos que nos ayudarán a contrastarla o refutarla.

Cada una de las siguientes hipótesis básicas que enumeramos se acompaña de un breve descriptor que explica su contenido y facilita una visión global del desarrollo efectuado. No obstante, en algunas se ha considerado conveniente configurarlas como varios enunciados básicos, deducidos del descriptor mencionado.

HIPÓTESIS BÁSICA I: sobre la relación entre duración y efecto de la espera

Tal y como se ha descrito el concepto de ganancia de utilidad, la relación entre el tiempo de espera y el efecto de la misma, será más estrecha al finalizar la espera que al finalizar la prestación.

Esto es debido a que al finalizar la espera, las potenciales ganancias del sujeto son las que derivan de la circunstancia en la que ésta se ha producido, a las que se suma la supuesta utilidad de la transacción, que en este momento actúa como expectativa y no como experiencia. Con ello no queremos decir que el mecanismo de compensación no actúe, porque como veremos, la relación entre efecto de la espera y duración de la misma, será de inferior calidad explicativa a la que obtendríamos vinculando conceptos referidos tanto a la intensidad de la pérdida como a la ganancia de utilidad.

Esto nos conduce a formular dos hipótesis básicas.

Formulación de la hipótesis básica 1a: las variables duración de la espera, y efecto de la espera al finalizar la misma y antes de iniciar la transacción, estarán significativamente relacionadas. Condición que no se cumplirá, por definición, entre las variables duración de la espera y efecto al finalizar la transacción.

Formulación de la hipótesis básica 1b: la explicación del efecto de la espera en t_1 que se obtiene considerando sólo la duración, será de inferior calidad a la que obtendremos si además incorporamos variables relacionadas con la utilidad derivada de las circunstancias en que ha tenido lugar la espera.

Con la primera hipótesis tratamos de probar la diferencia entre las evaluaciones según el momento y las experiencias que contempla el sujeto, a las que implícitamente estamos atribuyendo mayor valor cuando son fruto de percepciones que de expectativas.

A través de la segunda, H1b, deseamos probar como, independientemente del momento, el modelo de compensación descrito está más próximo a la realidad que las aproximaciones que no contemplan la doble naturaleza de pérdida y ganancia.

HIPÓTESIS BÁSICA 2: sobre la valoración abstracta de esperar

Formulación de la hipótesis básica 2: se cumplirá que la evaluación abstracta del hecho de esperar, sea cual sea el servicio, será negativa.

Esto es debido a que en tales circunstancias el sujeto sólo contempla la intensidad de la pérdida (duración, coste de oportunidad y urgencia temporal), obviando la posibilidad de ganancia de utilidad.

Con relación a nuestra hipótesis teórica, en el caso descrito, I tendrá valor distinto de 0 en una magnitud que desconocemos y que será la que suponga el encuestado,

pero la ganancia de utilidad (U) será cero al desvincularse la espera de una situación concreta. Lo cual nos conduce a un valor de E_e infinito o de máxima insatisfacción.

$$E_e = \frac{I}{U}; E_e = \frac{I \neq 0}{U = 0}; E_e = \infty$$

Para explicar esta situación, aparentemente conflictiva, debemos retroceder al fundamento de la hipótesis teórica donde señalamos que el efecto de la espera (E_e) es fruto de un proceso de comparación. Para que esta condición se produzca, la espera debe estar referida a una situación concreta¹⁵³: esperar al médico, a ser atendido en el banco, a comer o a cenar. Si se pregunta al sujeto por la actividad de esperar, en abstracto, la respuesta que obtenemos probablemente no proceda de la comparación de la pérdida con la ganancia.

En dicha situación, la información que nos da el sujeto es un reflejo directo o una proyección de su predisposición natural ante la espera. Los sujetos más tolerantes con la espera, interpretarán esta pregunta de manera más magnánima que quienes se encuentran radicalmente predispuestos en contra de la espera.

En esta línea de razonamiento, si nos planteamos a qué se debe la diferencia que pudiera existir entre el grado de rechazo o la actitud hacia la espera, tal vez una respuesta posible sería el coste de oportunidad. Lo que nos conduce a la siguiente hipótesis básica.

HIPÓTESIS BÁSICA 3: sobre la relación entre coste de oportunidad y sensación de prisa

Si la predisposición hacia la espera es una expresión del coste de oportunidad del tiempo, cabe suponer que cuando el coste de oportunidad sea alto, los sujetos

¹⁵³ Nuestro idioma reconoce esta dependencia de un referente en la naturaleza transitiva del verbo esperar.

experimenten una intensa sensación de prisa, sobre la cual no podemos afirmar, de momento, si se trata de urgencia temporal crónica o simplemente circunstancial.

Formulación de la hipótesis básica 3: se cumplirá que existe una asociación entre el coste de oportunidad (valoración de la espera en abstracto) y la sensación de prisa (posible urgencia temporal) expresada por los sujetos.

HIPÓTESIS BÁSICA 4: sobre el efecto de no esperar

Tan extrema como la evaluación abstracta de la espera, es la situación donde el sujeto no espera. De acuerdo con el modelo, si no hay espera, la intensidad de la pérdida tiene valor nulo y por tanto, independientemente de la ganancia de utilidad, con relación a la espera, el sujeto debe estar satisfecho. Por lo que podemos formular la siguiente hipótesis básica:

Formulación de la hipótesis básica 4: el efecto de la espera, inmediatamente finalizada ésta, será satisfactorio en todos los casos en los que el sujeto no la haya experimentado como tal.

Esto es así porque no existen valores para efectuar la comparación entre pérdida y ganancia.

HIPÓTESIS BÁSICA 5: sobre la relación entre contexto, urgencia temporal y efecto de la espera

La intensidad se ha descrito como una magnitud de la pérdida. Cuanto mayor sea la intensidad que experimenta el sujeto, más difícil e improbable será que consiga compensarla.

Si se cumple la hipótesis básica Ib, la magnitud de la pérdida no será una cuestión objetiva, salvo en situaciones extremas (esperas exageradamente prolongadas). Y no dependerá de manera directa y proporcional de la duración objetiva de la espera.

Suponemos, que el valor de la pérdida es esencialmente subjetivo, ya que se refiere al valor que confiere el sujeto a la duración medida por el reloj, cuestión que ya hemos anticipado, aunque tal vez no de una manera directa, en las hipótesis segunda y tercera. El valor del tiempo varía entre las personas e incluso en cada persona en función del momento. De este modo, ante un sujeto con prisa sabremos que se trata de un individuo para el que el valor de cada unidad temporal es superior al de quienes no tienen prisas. Si la espera permanece, la intensidad de la pérdida que experimenta este sujeto crecerá y la probabilidad de compensación se reducirá.

Para las personas con urgencia temporal, así como para quienes padecer urgencia situacional, esperar resulta más gravoso, dado que otorgan un mayor valor a cada unidad temporal. Este hecho incrementa la intensidad de la pérdida y reduce la posibilidad de compensación.

Formulación de la hipótesis básica 5: se cumplirá que en igualdad de circunstancias¹⁵⁴, los sujetos que experimentan urgencia temporal (crónica o situacional), tendrán menor probabilidad de compensación que aquellos que esperando el mismo tiempo, no sienten urgencia.

En los términos de la hipótesis teórica esto es debido a un incremento del valor de I , fruto de la urgencia y el coste de oportunidad, para un valor de U que no podemos anticipar aunque previsiblemente será bajo, lo que reduce la probabilidad de compensación.

154 Un mismo servicio, en una misma franja horaria, con una duración similar de la espera, y en un mismo espacio físico.

HIPÓTESIS BÁSICAS 6: sobre la relación entre actividad, estimación de duración y efecto de la espera

La ganancia de utilidad es el mecanismo que compensa la intensidad de la pérdida. Cuanto mayor sea ésta, más probable será que el sujeto compense la pérdida experimentada por esperar.

Una posible manifestación de la utilidad es la obtención de un beneficio directo derivado de la espera.

El desarrollo de una actividad grata para el sujeto, independientemente de cuál sea su naturaleza, representa un beneficio directo que incrementará el valor de U y comporta además un aumento de la atención a la actividad en curso en detrimento de la atención al paso del tiempo.

Pero para que un sujeto pueda concentrarse en una actividad distinta del paso del tiempo, es preciso que carezca de urgencia, por lo que podemos establecer las siguientes hipótesis básicas:

Formulación de la hipótesis básica 6a: las personas que no padecen urgencia temporal son más propensas al ejercicio de cualquier actividad durante la espera. Con ello establecemos una relación de sentido contrario entre actividad y urgencia temporal, los sujetos con urgencia temporal tienden a permanecer inactivos y viceversa.

Formulación de la hipótesis básica 6b: el desarrollo de una actividad comporta una captación de la atención, por lo cual, las personas ocupadas tenderán a subestimar el paso del tiempo.

Formulación de la hipótesis básica 6c: la subestimación del tiempo representa una reducción de la pérdida y por lo tanto en circunstancias similares la aceptación de la espera será más probable entre sujetos que han subestimado la duración, que entre aquellos que la sobrestiman.

Formulación de la hipótesis básica 6d: en condiciones similares de espera, los sujetos que obtienen un beneficio directo de la espera al efectuar la comparación entre pérdida y ganancia, tendrán probabilidades superiores de obtener cocientes que expresen tolerancia o satisfacción con la espera.

En los términos de nuestra hipótesis teórica: la ausencia de urgencia temporal impulsa el desarrollo de una actividad. El hecho de que el sujeto permanezca activo durante la espera representa una diferencia que se traduce en previsible ganancia de utilidad, procedente del beneficio intrínseco obtenido de la actividad realizada. Pero además, se produce una subestimación del paso del tiempo. Como consecuencia, el valor de I se reduce y aumenta el valor de U . Al acentuarse la distancia entre I e U , a favor de esta última, aumenta la probabilidad de obtener un cociente positivo menor que la unidad.

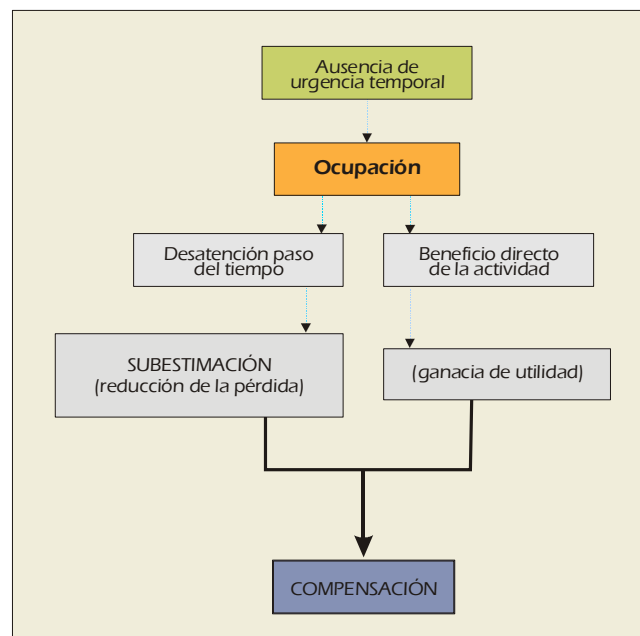


Gráfico 24: Relaciones establecidas en H6.

HIPÓTESIS BÁSICAS 7: sobre la relación entre exclusividad atribuida y efecto de la espera

Habiendo definido la ganancia de utilidad como todo aquello que dota de sentido a la espera, una posible manera de incrementar esta variable sería la ejecución, por parte del cliente, de tareas necesarias¹⁵⁵. Pero las actividades calificadas como necesarias no comportan forzosamente subestimación del tiempo, dado que no tienen porque ser intrínsecamente gratificantes.

Ahora bien, siempre que la actividad imprescindible para la obtención del producto o servicio sea la espera en si misma, la probabilidad de compensación será mayor si el sujeto atribuye al producto o servicio demandado la condición de exclusivo y dependiente de un periodo de tiempo para su correcta preparación, que en el cliente repercute en forma de espera.

Formulación de la hipótesis básica 7a: cuando las actividades inherentes a la consecución de un servicio desencadenan un tiempo de espera, la atribución de exclusividad aumentará la probabilidad de compensación.

En los términos de la hipótesis teórica: la espera imprescindible para disfrutar de un servicio en condiciones óptimas, es una fuente de utilidad. Un incremento del valor de U aumenta la probabilidad de obtener un cociente de valores comprendidos entre 0 y 1, impidiendo así la insatisfacción.

Sucedará también que:

¹⁵⁵ Llamamos tareas necesarias a todas las actividades que realiza el sujeto, durante la espera, que puedan estar vinculadas con una obligación. P.e. en los viajes aéreos consideramos necesarias la facturación, la recogida de equipaje, el desplazamiento a las puertas de embarque, los pasos de aduana... No obstante, también incluimos en esta categoría el desarrollo de actividades no vinculados con el servicio pero si ineludibles. P.e. preparar una conferencia, leer un material de trabajo...

Formulación de la hipótesis básica 7b: a mayor exclusividad atribuida, la expectativa probabilística de duración de la espera será mayor.

Formulación de la hipótesis básica 7c: cuanto mayor sea la expectativa probabilística de duración, la probabilidad de incorporación del sujeto al sistema será más baja porque encontrará difícil compensar la intensidad de la pérdida. Se producirá insatisfacción anticipada, salvo que en la comparación de la intensidad de la pérdida (expectativa de duración), con la ganancia de utilidad (exclusividad de la opción) haya un desequilibrio a favor de esta última que convierta al servicio en una alternativa previsiblemente más satisfactoria.

En los términos de la hipótesis teórica: la expectativa probabilística de duración aumenta el valor de I, luego sólo se incorporará al sistema el sujeto cuyo valor atribuido, a priori, del servicio compense esa pérdida anticipada.

Y se cumplirá también que:

Formulación de la hipótesis básica 7d: la ausencia de espera cuestiona la credibilidad de la exclusividad.

HIPÓTESIS BÁSICAS 8: sobre la relación entre valor atribuido y efecto de la espera

La ganancia de utilidad se incrementa cuanto mayor sea el valor atribuido al producto o servicio demandado. Esperar para adquirir algo muy deseable y valorado reporta sentido y utilidad a la espera, y es este sentido el que aumenta la ganancia de utilidad.

Por tanto, cuanto mayor sea el valor atribuido, mayor será la probabilidad de compensación.

Formulación de la hipótesis básica 8a: si se cumple H2 (el hecho de esperar, concebido en abstracto, comportará siempre valoraciones negativas) y existe un elevado número de personas demandando el mismo servicio, lo que conlleva un incremento de la expectativa probabilística de duración de la espera, el valor atribuido de las opciones que conlleven mayor tiempo de espera será superior.

Formulación de la hipótesis básica 8b: el valor atribuido, fundamentado en una expectativa probabilística de duración mayor, no garantiza la decisión de incorporarse al sistema.

Esto se debería a que el peligro de una descompensación por la intensidad de la pérdida provoca insatisfacción anticipada que inhibe la elección.

HIPÓTESIS BÁSICAS 9: sobre la relación entre espera prevista, valor atribuido y efecto de la espera

Para aumentar la ganancia de utilidad en situaciones en las que la expectativa de duración es superior a otras alternativas, e incrementar la probabilidad de elección deberá cumplirse que el valor atribuido se fundamente en información adicional a la duración de la espera. Luego:

Formulación de la hipótesis básica 9: a mayor expectativa probabilística de duración, refrendada por un valor atribuido basado en información previa a la incorporación al sistema referida a la calidad de las alternativas, mayor probabilidad de elección.

En los términos de la hipótesis teórica: al aumentar el valor de I (expectativa probabilística de duración), la probabilidad de elección (por satisfacción o compensación anticipada) será mayor cuanto mayor sea el valor atribuido al servicio, lo que en definitiva supone un aumento de U ; por lo que el cociente E_e reduce su valor.

HIPÓTESIS BÁSICAS 10: sobre la relación entre la atribución causal y el efecto de la espera

Se producirá ganancia de utilidad cuando al finalizar la espera, no el servicio¹⁵⁶, el cliente considere que la decisión ha sido acertada. En cierto modo esto puede parecer un enunciado tautológico, puesto que si se considera que la decisión ha sido acertada es evidente que no hay insatisfacción. Sin embargo, esta evaluación de la decisión es fruto de la comparación, y por lo tanto responde al mismo enunciado teórico que las hipótesis anteriores.

Una decisión no acertada entraña un error por parte del demandante, error que puede deberse a su actuación o a la de los otros, conjunto en el que la empresa se convierte en presunta culpable.

Si se produce un error es porque al efectuar la comparación entre intensidad de la pérdida y ganancia de utilidad, previa a la incorporación, anticipó un resultado satisfactorio o aceptable que no se ha cumplido.

El incumplimiento puede deberse a que la intensidad de la pérdida provocada por la duración y/o aparición de urgencia es mayor; o a que la ganancia de utilidad es menor: espera no justificada por falta de exclusividad, valor atribuido insuficiente, inequidad, o debido a que la discrepancia entre el tiempo previsto de espera y la duración percibida es atribuible a un culpable: la empresa suministradora del servicio.

Formulación de la hipótesis básica 10: cuando a la discrepancia entre la expectativa probabilística de duración y la duración percibida, se asocia atribución de culpabilidad en la empresa, la probabilidad de no compensación crecerá.

¹⁵⁶ En todo momento nos estamos refiriendo a los efectos inmediatos de la espera y no filtrados por la evaluación de la prestación recibida.

Esta situación refleja un valor de I elevado para un bajo valor de U resultante de una sobrestimación de la duración y un decremento del valor atribuido, dado que la espera se produce por culpa de una mala gestión del servidor. Pero lo que fundamentalmente tratamos de destacar en esta hipótesis es el carácter dinámico del proceso. Cómo en el momento de adoptar la decisión de incorporarse, el sujeto actuó bajo unas condiciones de supuesta compensación, y por ello decidió incorporarse, y cómo al finalizar la espera, la magnitud de la intensidad de la pérdida ha sido superior y la utilidad inferior, dando lugar a un valor de E_e , en el mejor de los casos, superior a la unidad.

HIPÓTESIS BÁSICAS II: sobre la relación entre la proporcionalidad de la duración de la espera y la duración de la prestación, y el efecto de la espera

La magnitud de la intensidad de la pérdida aumenta a medida que crece la desproporción entre la duración de la espera y la duración del servicio que justifica la espera.

Formulación de la hipótesis básica 11: la probabilidad de compensación será mayor cuanto menor sea el porcentaje de tiempo dedicado a la espera, respecto al total del tiempo que supone toda la transacción.

La intensidad de la pérdida crecerá conforme aumente la desproporción entre los tiempos de espera y servicio, a favor de la espera.

10.3. Hipótesis básicas referidas a la caracterización de la espera aceptable

La concepción del efecto de la espera como el fruto de la comparación de dos fuerzas, reconoce la posibilidad de que existan situaciones en las que la pérdida esté compensada por la ganancia que nace del valor, la actividad... En dichos casos, la espera ha sido aceptable para el sujeto. Sobre esta posible espera aceptable,

consecuencia del mecanismo de compensación descrito, tratan las hipótesis básicas de este apartado.

HIPÓTESIS BÁSICAS 12: la aceptación de la espera varía según el servicio

Para que tenga lugar una compensación entre la intensidad de la pérdida y la ganancia de utilidad, sólo es preciso que esta última supere en magnitud a la primera. Esta situación se podrá conseguir indistintamente para cualquier duración objetiva de la espera, siempre que el valor final de la intensidad de la pérdida se supere por un valor positivo y superior de la ganancia. Por lo tanto:

Formulación de la hipótesis básica 12: es posible encontrar sujetos que habiendo cursado esperas de la misma duración, emitan respuestas emocionales diferentes.

Si la evaluación de la espera no es fruto de una comparación, en la que intervienen características específicas del servicio, sucederá que al preguntar a los sujetos sobre su umbral de aceptabilidad de la espera, obtendríamos valores similares en todos los servicios, que en última instancia sólo variarían en función del sujeto, y su predisposición. Si esto no fuera así, y hubiera intervalos diferentes dependientes del servicio, estaríamos probando que hay algo además del tiempo, que explica la elasticidad de dicho intervalo y que está anclado en la naturaleza del servicio.

HIPÓTESIS BÁSICAS 13: la espera aceptable (verbalizada) es una norma basada en la experiencia

Una posible forma de obtener una verbalización implícita del mecanismo de compensación que defiende la hipótesis teórica, es la respuestas que se obtiene a la pregunta sobre la duración aceptable de la espera. Así, se podrá verificar la existencia de una creencia colectiva respecto a la duración aceptable, que además varía en magnitud en función del servicio, porque el tiempo aceptable se relaciona con el

valor de lo que se adquiere: Formulamos entonces la siguiente hipótesis básica como prohibición de hecho¹⁵⁷:

Formulación de la hipótesis básica 13: al interrogar a los sujetos sobre la duración aceptable de la espera, no se obtendrán valores homogéneos para los servicios seleccionados.

Por lo tanto, si se cumple H12 y sujetos que esperan lo mismo –en diferentes servicio– evalúan de forma distinta la espera, y se cumple H13 lo que evidencia que existe una creencia colectiva sobre lo que es aceptable, y que dicha magnitud es diferente en función del servicios, entonces estaríamos probando que los sujeto, de manera colectiva, considera que el tiempo no vale igual en todos los servicio o que el tiempo –magnitud objetiva– puede ser compensado por el valor del servicio convirtiendo la espera en aceptable.

HIPÓTESIS BÁSICAS 14: caracterización de la espera aceptable

Si la creencia colectiva verificada en H13 se cumple, sucederá que:

Formulación de la hipótesis básica 14a: la probabilidad de satisfacción entre los casos de sujetos que han esperado dentro del intervalo de tiempo de espera aceptable, definido como creencia colectiva para ese servicio, será significativamente más alta que entre quienes lo han superado.

Nuestra apuesta por la hipótesis teórica descrita nos obliga a intentar comparar su capacidad predictiva con el mecanismo más aceptado como es el modelo de confirmación de expectativas.

157 Un tipo de enunciado recomendable de cara al falsacionismo de la teoría, de acuerdo con M. Martínez Tercero (1999, p. 39), basándose en los planteamientos de K. Popper.

Formulación de la hipótesis básica 14b: el peso de la superación del tiempo aceptable por el objetivo como variable explicativa del efecto inmediato de la espera, será superior al de la comparación entre expectativa de duración de la espera y percepción de la duración.

La verificación de estos últimos enunciados enriquece el contenido de nuestra hipótesis caracterizando la espera aceptable como anticipamos en el capítulo anterior. Con ellos confirmaríamos que la aceptabilidad se puede concebir como un umbral, particular de cada servicio, con naturaleza de norma basada en la experiencia, y mejor predictor que la confirmación de expectativas. Quedaría pendiente verificar si la naturaleza de pérdida que posee la espera, es asimilable a la descrita por Tversky y Kahneman (1979) desde la Teoría Prospectiva, para lo cual se podría estudiar si el incremento de la duración de la espera provocará un efecto convexo y abrupto, correspondiéndose con reducciones de la probabilidad de compensación más que proporcionales. Sin embargo, dicho enunciado no se desprende de nuestra hipótesis teórica sino de la de Tversky y Kahneman (1979), por lo que no creemos que sea este su lugar de contrastación.

El proceso de definición de las hipótesis, metafóricamente se asemeja al proceso de repartos y descartes de los juegos de naipes. Hay un tiempo en el que el investigador decide de qué se desprende y por qué jugada arriesga. Naturalmente partimos de la base de que el deseo de todo investigador es demostrar que las hipótesis en las que el proyecta sus razonamientos explican la realidad.

Por cuestiones personales, nosotros hemos rechazado la posibilidad tan socorrida y empleada en marketing de que las relaciones entre las variables sean situacionales. Ninguna de nuestras hipótesis se refiere a una situación concreta de espera. Ninguna de nuestras hipótesis se dirige a explicar lo que sucede en tal o cual servicio que posee una característica diferencial. Ni siquiera pensamos que su aplicación sea exclusiva de un tipo de hábitat, o de un perfil sociodemográfico. Creemos y por ello hemos apelado a lo personal, puesto que carecemos de argumentos racionales, que existen reglas generales o relaciones estables que explican los fenómenos sociales,

igual que sucede con lo natural o lo físico. Pero estas supuestas reglas son siempre anteriores y no evidentes a los ojos del observador.

En el reparto y descarte hemos apostado por la definición de un principio capaz de explicar la conducta del consumidor en las interacciones con los servicios, donde el papel del estado emocional deja de ser confuso y circunstancial. En palabras del Prof. Martínez Tercero¹⁵⁸, hemos renunciado a intentar verificar si todos los patos son amarillos, para preguntarnos cuál es la razón del color del plumaje de los patos.

158 Expresión metafórica empleada con frecuencia por el Prof. M. Martínez Tercero en las conversaciones mantenidas sobre el carácter científico del marketing, con la que se descarta el interés por las generalizaciones empíricas a favor de las hipótesis teóricas y básicas.

IV. MATERIAL Y MÉTODO

*El tiempo puede ser
liso o áspero, sedoso o espinoso, duro o blando.
"Los sueños de Einstein"
Alan Lightman*

El presente capítulo consta de dos partes. En la primera, dedicada al *material*, exponemos el conjunto de medios empleados para la realización de la investigación: muestras de individuos, cuestionarios, formularios de trabajo, matrices de datos para el estudio estadístico, instrumentos de medición y herramientas informáticas.

Posteriormente en la sección dedicada al *método* se recoge el procedimiento seguido a lo largo de las diversas etapas de la investigación, para la obtención de los materiales.

11. Material

La obtención de información procedente de una muestra de 279 personas ha sido el material esencial para contrastar las hipótesis básicas formuladas. Estos datos sin embargo, proceden de dos trabajos de campo cuyo contenido, alcance y enfoque es diferente. El primero, en adelante *Trabajo de Campo 1*, consiste en un cuestionario estructurado de preguntas abiertas y cerradas, combinado con la observación de los individuos encuestados, aplicado en situaciones reales. El segundo, en adelante *Trabajo de Campo 2*, es un cuestionario semi-autoadministrado, basado en la técnica de los escenarios.

11.1. Materiales empleados en el Trabajo de Campo 1

11.1.1. Etapa cualitativa de la investigación

Selección de participantes en las reuniones de grupo

Aplicamos el cuestionario CI¹⁵⁹ a una muestra aleatoria de 25 sujetos, 11 hombres y 14 mujeres, con el fin de determinar sus respectivos niveles de urgencia temporal¹⁶⁰, como base para la selección de participantes en la posterior reunión de grupo.

Para establecer un índice de referencia sobre la presión temporal sentida por cada encuestado, se cuantificó el total de respuestas afirmativas. Los porcentajes de respuestas afirmativas oscilaban entre el 31.25 % al 87.50%. Entre dichos valores se situaban 8 posiciones intermedias en intervalos de 6 a 7 puntos de porcentaje, en base a los cuales definimos los siguientes 10 niveles de urgencia temporal:

Respuestas Afirmativas	Nivel
31,25%	1
37,50%	2
43,75%	3
50,00%	4
56,25%	5
62,50%	6
68,75%	7
75,00%	8
81,25%	9
87,50%	10

Tabla 15: Correspondencias entre el porcentaje de respuestas afirmativas y los niveles de urgencia temporal de los sujetos encuestados.

¹⁵⁹ Apéndice II, pp. 532-533.

¹⁶⁰ La explicación sobre el contenido del cuestionario citado se expone en el presente capítulo, sección del método, apartado 12.1.1, epígrafe: Método de preselección de participantes (pp. 276-277).

El perfil de los encuestados y sus referidos niveles de urgencia temporal se recoge en la siguiente tabla:

Nivel	Respuestas	Sexo	Edad	Ocupación	Nº caso
1	31,25%	H	17	Estudiante	25
1	31,25%	M	25	Empleado	3
1	31,25%	M	25	Empleada	17
1	31,25%	H	32	Ejecutivo	9
1	37,50%	M	26	Empleada	14
2	37,50%	H	43	Ejecutivo	24
3	43,75%	M	27	Comercial	8
3	43,75%	H	30	Empleado	2
3	43,75%	M	39	Empleada	20
4	50,00%	H	24	Estudiante	22
4	50,00%	H	26	Ejecutivo	11
5	56,25%	M	23	Estudiante	21
5	56,25%	M	24	Empleada	18
5	56,25%	M	25	Ejecutivo	12
5	56,25%	H	27	Empleado	19
5	56,25%	M	37	Empleado	13
6	62,50%	M	23	Estudiante	23
6	62,50%	H	28	Comercial	5
7	68,75%	M	27	Abogada	16
8	75,00%	M	23	Estudiante	4
8	75,00%	H	25	Empleado	15
9	81,25%	M	26	Empleado	1
9	81,25%	H	37	Ejecutivo	7
10	87,50%	M	32	Empleado	6
10	87,50%	H	39	Médico	10

Tabla 16: Resumen de datos de la preselección.

Reuniones de grupo

De esta muestra se seleccionó a 15 individuos con los que se crearon 2 grupos para abordar el tema de las esperas mediante la técnica de las reuniones de grupo.

GRUPO A: Integrado por 4 mujeres y 3 hombres correspondientes con los casos 1, 2, 3, 11, 14, 15, 16 de la Tabla 16.

Nº caso	Sexo	Edad	Ocupación	Respuestas	Nivel
1	M	26	Empleado	81,25%	9
3	M	25	Empleado	31,25%	1
14	M	26	Empleada	37,50%	2
16	M	27	Abogada	68,75%	7
2	H	30	Empleado	43,75%	3
11	H	26	Ejecutivo	50,00%	4
15	H	25	Empleado	75,00%	8

Tabla 16-1: Individuos seleccionados para la reunión de grupo A.

GRUPO B: Integrado por 4 mujeres y 4 hombres correspondientes con los casos 6, 7, 8, 9, 10, 12, 20, 24 de la Tabla 16.

Nº caso	Sexo	Edad	Ocupación	Respuestas	Nivel
6	M	32	Empleado	87,50%	10
12	M	25	Ejecutivo	56,25%	5
8	M	27	Comercial	43,75%	3
20	M	39	Empleada	43,75%	3
7	H	37	Ejecutivo	81,25%	9
9	H	32	Ejecutivo	31,25%	1
10	H	39	Médico	87,50%	10
24	H	43	Ejecutivo	37,50%	2

Tabla 16-2: Individuos seleccionados para la reunión de grupo B

Recogida de información en las reuniones de grupo.

El desarrollo de las reuniones de grupo se grabó en cinta magnetofónica SOCIMAG MF 90 Position Y 120 uS E.Q., con un cassette portatil SANYO modelo No. M. 174 OF.

Selección de los servicios objeto de estudio

El proceso de selección de los servicios en los que se desarrollaría el posterior trabajo de campo tuvo lugar a partir de las clasificaciones de Lovelock (1983).

Posteriormente y para ratificar la importancia de los servicios preseleccionados, dentro de la actividad económica nacional, consultamos las Estadísticas de la Contabilidad Nacional recogidas por el Instituto Nacional de Estadística y disponibles en el Anuario de Estadística en las secciones:

- Producto Interior Bruto
- Cuenta de Producción por Rama de Actividad
- Remuneración de Asalariados por Rama de Actividad

11.1.2. Etapa cuantitativa de la investigación

Cuestionarios aplicados a usuarios

El soporte empleado para la recogida de información es un cuestionario estructurado de preguntas directas, abiertas y cerradas, diseñado específicamente para las características de los servicios elegidos, aunque tratando de preservar una cierta uniformidad que permitiera realizar un tratamiento estadístico de los datos agregados. En dichos cuestionarios se incorporaba un espacio para la recogida de datos procedentes de la observación de los sujetos, a los que posteriormente se iba a encuestar.

El modelo de cuestionario aplicado en cada uno de los 4 servicios seleccionados (comercio, bancos, restaurantes y consultas médicas privadas) se desarrolló a partir del cuestionario general C2¹⁶¹.

161 Apéndice II, pp. 534-535.

Los cuestionarios adaptados y precodificados en las preguntas cerradas, que se emplearon en los respectivos servicios fueron:

- Modelo C2-1 Comercio
- Modelo C2-2 Consultas médicas privadas
- Modelo C2-3 Bancos
- Modelo C2-4 Restaurantes

Cuestionarios empleados para el control de las variables ambientales

Simultáneamente a la realización de las encuestas, consideramos conveniente para el estudio, anotar el estado de algunas de las variables ambientales, tales como:

- Luminosidad de la sala
- Temperatura
- Nivel de ruido
- Número de personas esperando en la sala

Esta información fue anotada por la supervisora del Trabajo de Campo I en intervalos de 15 minutos, en el cuestionario C3¹⁶², formulario de variables ambientales.

Instrumentos de medida de las variables ambientales

- Para efectuar las mediciones de las variables ambientales empleamos:
- Fotómetro marca GOSSEN, modelo BISIX 2
- Termómetro
- Sonómetro BRUEL & KJAEL¹⁶³

¹⁶² Apéndice II , p. 544.

Encuestadores

Se dispuso de un equipo de tres encuestadores, no profesionales de edades comprendidas entre los 18 y 20 años.

Previamente a la realización del trabajo, los encuestadores recibieron una formación de 4 horas¹⁶⁴ sobre el contenido y las características del trabajo.

Cada encuestador empleó para realizar las encuestas :

- o Carpeta-soporte con los modelos de cuestionario para cumplimentar.
- o Tarjetas ayuda de respuesta, destinadas a facilitar el trabajo del encuestador en las preguntas abiertas y en las de evaluación global del servicio.
- o Hoja recordatorio de las instrucciones del trabajo.
- o Cronómetros marca STOP-UHR sincronizados con los otros encuestadores.
- o Rotuladores de colores.

Datos obtenidos del trabajo de campo

La aplicación de los cuestionario nos permite disponer de una muestra de 233 casos (encuestas), distribuidas en los siguientes servicios de origen:

163 Préstamo del Dr. J. Sanjuan. Servicio de Otorrinolaringología. Hospital Ramón y Cajal. Madrid

164 Ver Apéndice III en el que se recoge la información e instrucciones suministradas a los encuestadores (pp. 552-555).

Servicio	Nombre del establecimiento	Encuestas útiles
Comercio: datos obtenidos en 3 jornadas		
	CARREFOUR	61
	ALCAMPO	61
Consultas médicas: datos obtenidos en 4 jornadas		
	RUBER INTERNACIONAL	49
Banco: datos obtenidos en 1 jornada		
	CITIBANK	36
Restaurante: datos obtenidos en 1 jornada		
	PALACIO DE ANGLONA	26
	TOTAL	233

Tabla 17: Resumen del trabajo de campo.

Características generales de la muestra agregada

A continuación describiremos los rasgos más representativos de la composición de la muestra empleada, aunque sin detenernos en su análisis, que excedería el contenido de este apartado cuya misión es ofrecer la descripción del material que origina nuestros resultados.

Composición: Disponemos de una muestra de 233 casos, procedentes de comercios (122 casos), bancos (36 casos), restaurantes (26 casos) y consultas médicas (49 casos).

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Comercio: Carrefour y Alcampo	122	52.4	52.4
Consultas médicas: Ruber Internacional	49	21.0	100.0
Banco: Citibank	36	15.5	67.8
Restaurantes: Palacio de Anglona	26	11.2	79.0
TOTAL	233	100.0	100.0

Tabla 18: Distribución de las encuestas realizadas por servicios.

Sexo: en la muestra hay 124 hombres y 109 mujeres.

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
hombre	126	54.1	54.1
mujer	107	45.9	100.0
TOTAL	233	100.0	100.0

Tabla 18-1: Distribución de las muestras por sexo.

Edad: el 82.4 % de los encuestados se sitúa a lo largo del intervalo comprendido entre los 25 y los 61 años, sólo el 9.9 % tiene más de 61 años y el 7.7 % menos de 25, aunque en ningún caso fueron encuestadas personas de menos de 20 años.

Variable	Frec.	%	Ac.
De 20 a 25 años	18	7.7	7.7
De 26 a 30	39	16.7	24.5
De 30 a 40	74	31.8	56.2
De 41 a 50	52	22.3	78.5
De 51 a 60	27	11.6	90.1
Más de 61	23	9.9	100.0
TOTAL	233	100.0	

Tabla 18-2: Distribución de las muestras por edad.

Formación: sólo el 2.6 % de los encuestados manifestaron no poseer estudios; el 46.8 % ha cursado estudios superiores, técnicos o universitarios.

Variable	Frec.	%	Ac.
Sin estudios	6	2.6	2.6
Primaria	64	27.5	30.0
Bachillerato	39	16.7	46.8
Técnico	50	21.5	68.2
Licenciado	73	31.8	100.0
TOTAL	233	100.0	

Tabla 18-3: Distribución de las muestras por formación.

Ocupación: las situaciones laborales más frecuentes son: empleado en una empresa (35.2 %), ama de casa (13.7%), profesión liberal (11.6) y jubilado (8.2 %).

Variable	Frec	%	Ac.
empleado	82	35.2	35.2
ejecutivo	14	6.0	41.2
empresario	17	7.3	48.5
prof.liberal	27	11.6	60.1
estudiante	10	4.3	64.4
trabajador c.p.	13	5.6	70.0
ama de casa	32	13.7	83.7
parado	2	.9	84.5
jubilado	19	8.2	92.7
militar	1	.4	93.1
profesor	4	1.7	94.8
funcionario	12	5.2	100
TOTAL	233	100.0	

Tabla 18-4: Distribución de las muestras por ocupación.

Acompañantes: el 34.8% de los encuestados acudió sólo al establecimiento, mientras el 39.5 % lo hizo en compañía de una persona y el 25.8 % con más de 1 persona hasta un máximo de 5 acompañantes. En el dato de los acompañantes no especificamos si se trataba de adultos o niños.

Variable	Frec.	%	Ac.
0	81	34.8	34.8
1	97	41.6	76.4
2	36	15.5	91.8
3	10	4.3	96.1
4	6	2.6	98.7
5	3	1.3	100
TOTAL	233	100.0	

Tabla 18-5: Distribución de las muestras por acompañantes.

Duración de las esperas: en los casos estudiados encontramos esperas de duración comprendida entre 0 y 37 minutos, siendo las de mayor frecuencia las esperas de 3 minutos.

Espera (min.)	Frec	%	Ac.
0	23	9.9	9.9
1	19	8.2	18.0
2	22	9.4	27.5
3	32	13.7	41.2
4	24	10.3	51.5
5	27	11.6	63.1
6	9	3.9	67.0
7	14	6.0	73.0
8	13	5.6	78.5
9	8	3.4	82.0
10	4	1.7	83.7
11	5	2.1	85.8
12	5	2.1	88.0
13	4	1.7	89.7
14	2	.9	90.6
15	3	1.3	91.8
16	1	.4	92.3
19	4	1.7	94.0
20	3	1.3	95.3
21	1	.4	95.7
22	3	1.3	97.0
23	1	.4	97.4
26	1	.4	97.9
29	1	.4	98.3
31	2	.9	99.1
35	1	.4	99.6
37	1	.4	100
TOTAL	233	100.0	

Tabla 18-6: Distribución de las muestras por la duración de la espera.

Valores descriptivos de las esperas	
Duración media	6.22 minutos
Mediana	4 minutos
Moda	3 minutos
Varianza	42.05
Rango	37
Percentiles	
	25 2 minutos
	50 4 minutos
	75 8 minutos

Tabla 18-7: Valores descriptivos de las esperas observadas. Total muestra.

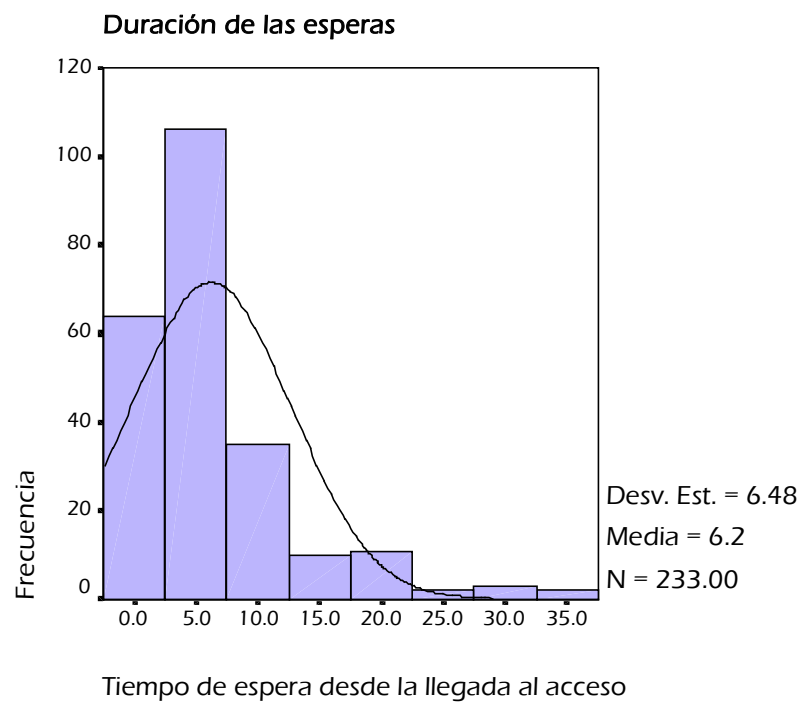


Gráfico 25: Histograma de la duración de las esperas. Total muestra.

Las diferencias en el perfil de la muestra de los servicios estudiados, nos conduce a describir a continuación brevemente, el tipo de muestras obtenidas de cada tipo de establecimiento. Finalizamos esta sección del capítulo con una representación gráfica comparativa de los datos totales y parciales con los que se ha realizado el estudio estadístico.

Características generales de la muestra recogida en comercios.

Consta de 122 encuestas obtenidas en dos hipermercados pertenecientes a un mismo sector de la distribución. Dichas encuestas fueron realizadas en el periodo Julio-Septiembre del mismo año.

La muestra se compone de 59 hombres (48.4 %) y 63 mujeres (51.6 %).

Encontramos sujetos de todos los intervalos de edades contenidos en el cuestionario, con una mayor presencia del segmento de 31-40 años (33.6 %).

El 57.4 % manifestó tener estudios hasta bachillerato (C.O.U.). o inferiores.

Las situaciones laborales más frecuentes son: empleado (33.6 %), profesión liberal (13.9 %) ama de casa (18.9 %) y jubilado (10.7 %).

El 92 (75.4 %) estaba acompañado, de 1 a 4 personas. Las proporciones fueron: 54 acompañados de 1 persona (44.3 %), 29 de 2 (23.8 %), 5 de 3 (4.1 %) y 4 de 4 (3.3 %)

La duración de las esperas oscila entre 0 y 14 minutos con modas en los 5 minutos.

Valores descriptivos de las esperas	
Duración media	4.57 minutos
Mediana	4 minutos
Moda	5 minutos
Varianza	7.63
Rango	14
Percentiles	
	25 3 minutos
	50 4 minutos
	75 6 minutos

Tabla 19-I: Valores descriptivos de las esperas observadas. Comercios.

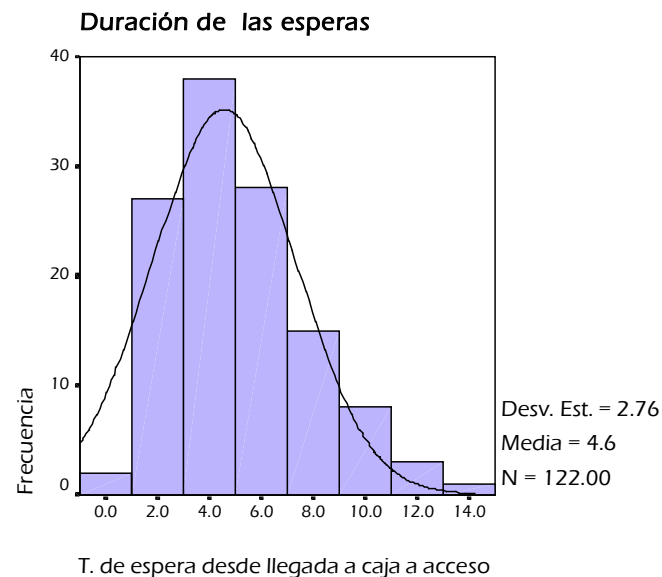


Gráfico 26-I: Histograma de la duración de las esperas. Comercios.

Características generales de la muestra recogida en consultas médicas.

La muestra disponible consta de 49 casos recogidos en las consultas de otorrinolaringología del Hospital Ruber Internacional, (C/ La Masó), durante los meses de Julio y Octubre.

De las encuestas realizadas, el 44.9 % pertenecen a hombres y el 55.1 % a mujeres.

La edad de los encuestados se distribuye a lo largo de todo el intervalo contemplado en el cuestionario con una moda en el segmento de 31 a 40 años (34.7%)

En el nivel de formación las posiciones de técnico y licenciado (61.2 %) son las más frecuentes.

En la distribución de frecuencia de la variable ocupación, tres posiciones asimilan el 53.1 % de los casos: 9 empleados (18.4 %), 9 funcionarios (18.4 %) y 8 amas de casa (16.3 %)

El 40.8 % de los encuestados acudió solo. Entre los que estaban acompañados, 25 sujetos acudían con otra persona, y 4 con dos personas. No existen casos con más de dos acompañantes.

Las esperas oscilan entre 0 y 37 minutos, repartidas a lo largo del intervalo señalado.

Valores descriptivos de las esperas	
Duración media	9.9 minutos
Mediana	8 minutos
Moda	2 minutos
Varianza	62.3
Rango	37
Percentiles	
	25 4 minutos
	50 8 minutos
	75 13 minutos

Tabla 19-2: Valores descriptivos de las esperas observadas. Consultas médicas.

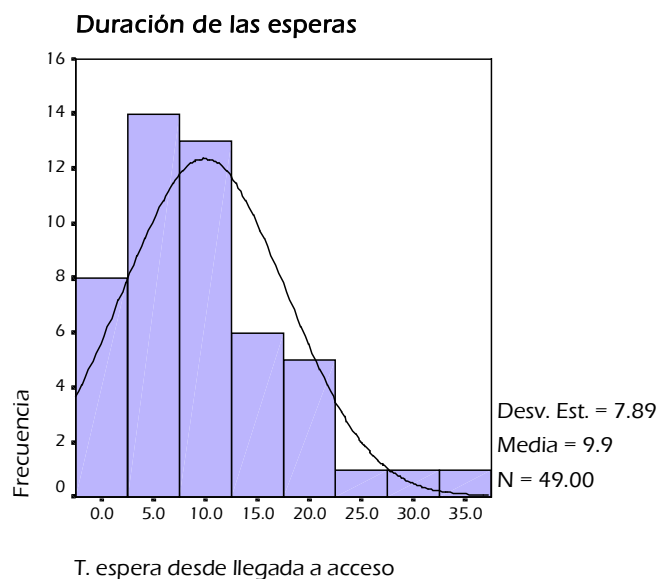


Gráfico 26-2: Histograma de la duración de las esperas. Consultas médicas.

Características generales de la muestra recogida en sucursales bancarias.

La muestra se compone de 36 encuestas realizadas en una sucursal de la entidad bancaria Citibank (c/ Alcalá, 15) en el mes de Julio.

Disponemos de 36 encuestas procedentes de 29 hombres y 7 mujeres. De los encuestados, 20 casos (55.5 %) tenían edades comprendidas entre 31 y 50 años.

Respecto al nivel de formación y ocupación, la situación más frecuente es licenciado (41.7 %) y empleado o ejecutivo en una empresa (55.6%).

El 86.1 % de las encuestas pertenecen a sujetos que acudían a la sucursal solos. No existen casos con más de 3 acompañantes.

La duración de las esperas oscila entre 0 y 26 minutos, con modas en 0 (38.9 %).

Valores descriptivos de las esperas	
Duración media	4.5 minutos
Mediana	1 minutos
Moda	0 minutos
Varianza	48.77
Rango	26
Percentiles	
	25 3 minutos
	50 1 minutos
	75 4.75 minutos

Tabla 19-3: Valores descriptivos de las esperas observadas. Banca.

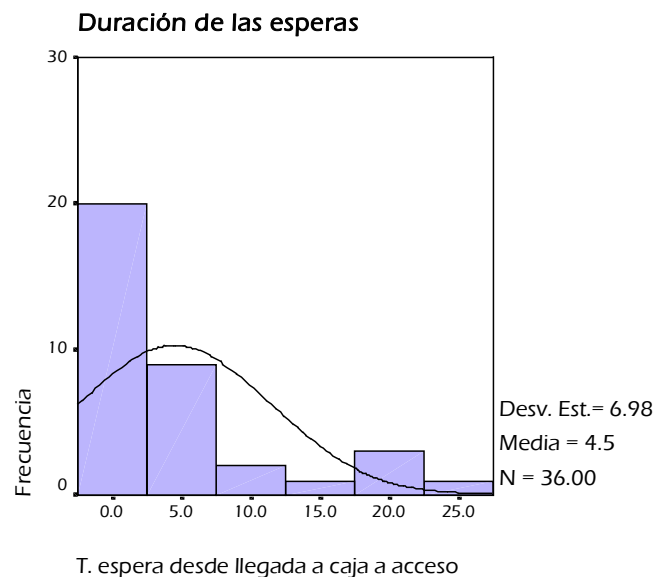


Gráfico 26-3: Histograma de la duración de las esperas. Banca.

Características generales de la muestra recogida en restaurantes.

La muestra consta de 26 encuestas realizadas en el restaurante Palacio de Anglona (C/ Segovia, 13) en el mes de Julio.

De los 26 casos, 16 pertenecen a hombres y 10 a mujeres.

El 53.8 % de los encuestados tienen menos de 30 años.

El nivel de formación más frecuente es licenciado o técnico (69.3 %) y la ocupación empleado o ejecutivo de una empresa (69.2 %).

Todos los encuestados estaba acompañados de 1 a 5 personas, aunque la situación más frecuente era de una persona (53.8 %).

Encontramos esperas a lo largo del intervalo 0 a 35 minutos, siendo las más frecuentes las de 0 minutos (19.2 %), 3 minutos (19.2 %) y 8 minutos (11.5%).

Valores descriptivos de las esperas	
Duración media	9.42 minutos
Mediana	5 minutos
Moda	*
Varianza	110.57
Rango	35
Percentiles	
	25 2 minutos
	50 5 minutos
	75 16 minutos

* existen múltiples modas. La menor es 0

Tabla 19-4: Valores descriptivos de las esperas observadas. Restaurante.

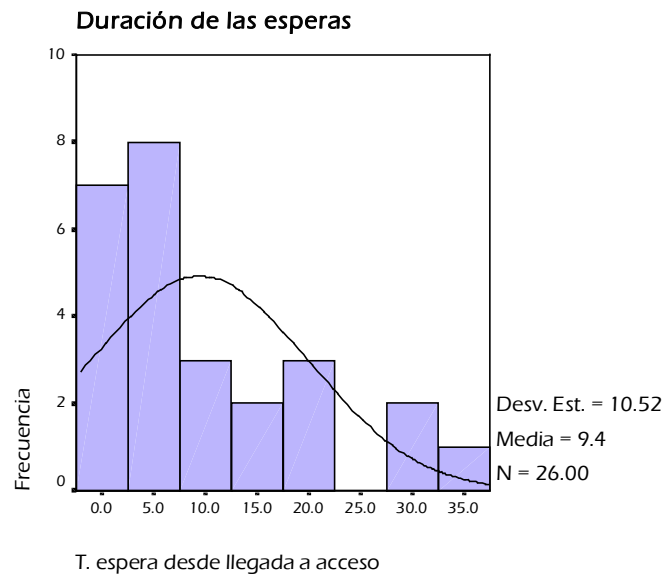


Gráfico 26-4: Histograma de la duración de las esperas. Restaurante.

Matriz de datos

La matriz de datos recoge la codificación de las respuestas dadas por los sujetos a las preguntas del cuestionario, completadas con la información sobre las variables ambientales del momento en que tuvo lugar la espera.

ESTABLECIMIENTO	FILAS (Casos)	COLUMNAS (Variables)
Comercio	122	52
Banco	36	50
Restaurantes	26	53
Consultas médicas	49	47

Tabla 20-1: Matriz de datos *Trabajo de Campo I*.

La diferencia en el número de variables se debe a que los cuestionarios de cada servicio no eran idénticos, como ya hemos mencionado. El tipo de servicio justificaba la existencia o supresión de algunas preguntas.

11.2. Materiales empleados en el Trabajo de Campo 2

Cuestionarios

El tipo de datos que se precisaba recabar hizo que nos inclináramos por un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, basado en escenarios sobre los que el encuestado proyectaba su posible conducta o sus creencias.

El modelo de cuestionario empleado es el C4¹⁶⁵: Cuestionario de escenarios, en el que se recogen el formulario de respuesta de los encuestados y el formulario de enunciados empleado por el encuestador.

Muestra

La muestra elegida fue un grupo de estudiantes de la carrera de Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid a los que se les invitó voluntariamente a participar en el estudio.

Esta muestra está compuesta por sujetos 56 individuos, de los cuales 7 (12.5%) son hombres y 49 (87.5%) son mujeres.

El cuestionario se administró durante el mes de mayo en un aula de la Facultad de Ciencias de la Información.

¹⁶⁵ Apéndice II, pp. 547-550.

Matriz de datos

La matriz de datos con la codificación de las respuestas dadas por los sujetos tiene la siguiente estructura:

ESCENARIOS	FILAS (Casos)	COLUMNAS (Variables)
TOTAL	56	26
Información referida a los escenarios	56	22
Información de clasificación	56	4

Tabla 20-2: Matriz de datos *Trabajo de Campo 2*

11.3. Material informático empleado en el desarrollo del trabajo

En la elaboración de la presente tesis doctoral se ha empleado paquete informático **Office'2000**:

- o Elaboración del documento y diseño de cuestionarios: **Microsoft Word 2000**
- o Gestión de la información bibliográfica: **Microsoft Access 2000**
- o Tratamiento estadístico de la información : **Microsoft Excel 2000**

Complementados con las aplicaciones:

- o **SPSS para Windows versión 11.0.1** en el tratamiento estadístico de los datos.
- o **Corel Draw 10.0** en la elaboración de diagramas y representaciones gráficas.

12. Método

En la exposición del método de trabajo seguido para la obtención de los materiales, adoptaremos el mismo esquema que en el apartado anterior; es decir, distinguiendo entre el método del *Trabajo de Campo 1* y el método del *Trabajo de Campo 2*. La diferencia de procedimientos y requerimientos metodológicos creemos que es razón suficiente para conservar la separación.

12.1. El método en el Trabajo de Campo 1

12.1.1. Procedimiento exploratorio

De acuerdo con las pautas marcadas por algunos de los manuales clásicos de investigación comercial¹⁶⁶, todo estudio cuantitativo debe estar precedido por una fase cualitativa-exploratoria cuya misión es la de ayudar al investigador en la toma de contacto con el problema, así como proporcionar una información previa, que permita comprender y centrar correctamente la cuestión investigada.

Con el fin de evitar los sesgos habituales, fruto de volcar la perspectiva personal del autor de la investigación, consideramos que el conocimiento de las opiniones no estructuradas de un grupo reducido de sujetos, hombres y mujeres de diferentes edades, podía sernos de gran ayuda de cara al diseño de los cuestionarios para la recogida de información.

¹⁶⁶ Green, P., Tull, y Albaum, (1988, pp. 28-56); Kinnear, T y J. Taylor (1981, pp. 124-128 y 136-137); Kotler, P. y Amstrong, G. (1998, pp. 113-114), entre otros muchos, dado el nivel de consenso entrono al procedimiento de trabajo en la investigación de marketing.

Reunión de grupo

La reunión de grupo o *focus group* es una técnica frecuentemente utilizada en la investigación exploratoria ya que posibilita una primera toma de contacto con el problema, enriquecida por las opiniones de diversos sujetos, pertenecientes al colectivo investigado. En opinión de Green, Tull & Albaum (1988, p. 161) la reunión de grupo es la técnica más conocida y utilizada dentro de las entrevistas indirectas. Su fundamento reside en la activación de los mecanismos proyectivos que se desencadenan mediante la presentación al sujeto de una situación impersonal y ambigua que éste debe completar. El sujeto tenderá a interpretar la situación en términos de sus necesidades, móviles y valores. De este modo la descripción supondrá una proyección de su personalidad sobre la situación descrita.

El éxito de la reunión de grupo radica en dos aspectos:

1. **Conocimiento de la técnica: utilidad y finalidad.** La reunión de grupo es una técnica adecuada para tener un primer contacto con el problema a investigar, teniendo presente que sus resultados no son extrapolables a una población, fundamentalmente porque la muestra que empleamos para recopilar la información no es representativa. No se trata de una técnica alternativa o que pueda sustituir el uso de las técnicas cuantitativas.
2. **Correcta aplicación:** los fines que se persiguen con el empleo de la reunión de grupo, sólo se lograrán si se respeta el procedimiento, lo que supone prestar atención a los siguientes aspectos:
 - Número de participantes
 - Lugar de la reunión
 - Selección de los participantes
 - Actuación del moderador
 - Número de reuniones
 - Diseño de la guía empleada por el moderador.

Entre las numerosas ventajas de esta técnica, Dillon, Madden y Firtel (1991, p. 125-159) destacan:

- (i.) Proporciona una primera visión global del problema.
- (ii.) Proporciona respuestas más completas de las que se obtienen por medio de un cuestionario estructurado.
- (iii.) Técnica de aplicación rápida.
- (iv.) Económica.
- (v.) Flexible. Se adapta con facilidad a cualquier tipo de problema.

El tipo de datos que suministra la reunión de grupos, unido a las ventajas mencionadas, nos parecen razones suficientes para justificar su uso en esta fase exploratoria de la investigación.

El desarrollo de la reunión de grupo se realizó siguiendo las etapas descritas por Welch (1985, p. 247), que se sintetizan en el gráfico adjunto.



Gráfico 27: Desarrollo de la reunión de grupo. Fuente: Welch, J.L. (1985, p. 247).

Identificación del propósito

La reunión de grupo tenía por objetivo obtener la opinión de diferentes sujetos hacia las situaciones de espera. Identificar los servicios en los que habitualmente encuentran esperas; conocer según su propia forma de expresión los sentimientos que les produce esperar, los mecanismos de atribución causal que realizan... Para ello, a lo largo de la reunión se trató de evitar, en la medida de lo posible, la intervención del moderador con el fin de que el tanto los temas, como el tratamiento de los mismos fuera espontáneo.

Selección de tópicos y cuestiones

Las áreas sobre las que se centró la reunión fueron:

1. Servicios en los que, a juicio de los participantes, se suelen plantear situaciones de espera, evaluadas como desagradables, sin atender al motivo que las origina.
2. Sentimientos que desencadena la espera.
3. Atribuciones de las causas de la espera.

Método de preselección de los participantes

En el criterio de selección de los individuos prevaleció la idea de la pluralidad. Se buscaron hombres y mujeres de diferentes edades, comprendidas entre los 25 y los 40 años, residentes en núcleos urbanos o que al menos desarrollaban su actividad profesional en ciudad.

La posible incidencia de la predisposición a la espera, asimilada en el concepto de urgencia temporal nos condujo a seleccionar a los individuos de manera que en todas las reuniones hubiera sujetos con diferentes actitudes. Para ello llevamos a cabo una preselección basada la información suministrada por los sujetos en las siguientes áreas:

1. Consciencia temporal
2. Velocidad al comer
3. Energía nerviosa
4. Tendencia a la elaboración de lista
5. Planificación
6. Forma de expresión
7. Intolerancia con las esperas

La información sobre tales aspectos se obtuvo aplicando un cuestionario muy breve, con preguntas abiertas, en el que el encuestado pudiera expresarse con naturalidad sobre cada tema.

La preselección se realizó hasta encontrar una pequeña muestra de hombres y mujeres cuya *urgencia temporal* cubriera uniformemente los intervalos de una escala de 10 niveles y que además estuvieran dispuestos a participar posteriormente en una reunión de grupo. Para ello fue necesario consultar a 25 personas hasta conseguir formar dos grupos heterogéneos que fueron los que posteriormente empleamos para la reunión de grupo.

- GRUPO A: Integrado por 3 hombres y 4 mujeres de edades comprendidas entre los 25 y los 30 años.
- GRUPO B: Integrado por 4 mujeres y 4 hombres de edades comprendidas entre los 25 y los 43 años.

Guía del moderador

La guía del moderados es la relación de temas que se desea abordar en la reunión. En nuestro caso, la guía constó de los siguientes aspectos:

1. Lugares o servicios en los que habitualmente encontramos esperas.
2. Lugares o servicios en los que resulta más desagradable esperar.

3. Factores que hacen que la espera se convierta en una situación desagradables.
4. Causa atribuidas de las esperas.
5. Medios para evitar las esperas
6. Sentimientos durante la espera
7. Tiempo aceptable de espera.
8. Quejas al servicio.
9. Abandono del servicio.
10. Rechazo de una empresa de servicios por causa de una espera.
11. Experiencias negativas relacionadas con las esperas.

La guía se empleó como instrumento de supervisión para el moderador. Aunque todos los temas incluidos se consideraban a priori relevantes, había que evitar convertir la reunión en una especie de cuestionario colectivo conducido por el moderador. De este modo, el uso que se le dio fue como lista de comprobación, donde el moderador se limitaba a anotar los temas que surgían espontáneamente. Esto conlleva el que en la guía no figurara el tiempo que se dedicaría a cada cuestión, que dependería del interés que suscitara el tema entre los participantes.

La única excepción a dicho empleo se produjo entorno al tema de los sentimientos que provocaba la espera. Para abordar dicha cuestión se pidió expresamente a los participantes que anotaran en un papel lo que pensaban y/o sentían mientras estaban esperando. Posteriormente cada uno leía al grupo sus anotaciones, para reanudar la conversación al hilo de las observaciones.

Análisis del contenido de las reuniones

La duración aproximada de cada una fue de 90 minutos. Ambas reuniones se grabaron en cintas magnetofónicas.

El contenido y enfoque de cada reunión fue distinto. Hecho que atribuimos a la diferencia en el perfil sociodemográfico de los participantes. La edad media de los miembros del Grupo 1 era sensiblemente inferior a la del Grupo 2. El Grupo 1 prestó especial atención a las esperas en lugares de ocio; mientras el Grupo 2 abordó el tema con una perspectiva general, comparando primero las situaciones de esperas en las ciudades, con las que se producen en el hábitat rural, para referirse posteriormente a sus experiencias personales en servicios concretos.

La transcripción de las opiniones expresadas sobre las esperas aparecen recogidas en el Apéndice I. A continuación presentamos una síntesis de los temas abordados y su contenido.

A. Lugares en los que se suele tener que esperar

- Bares
- Juzgados, Hacienda, la Tesorería, el INSS, Ayuntamiento
- Bancos
- Restaurantes
- Cajas de los supermercados e hipermercados
- Puerta del baño de los bares
- Gasolinera
- Atascos
- Aeropuertos
- Médicos, dentistas
- Autobús
- Carnicería
- Peajes
- Mercerías
- Ferreterías
- Atascos de coches
- Cajeros automáticos.

A1. Lugares dónde esperar molesta especialmente

- En la calle
- En restaurantes
- Banco
- Cajas de los supermercados.
- Autobús con frío
- Carnicería
- Mercerías

A2. La insatisfacción con las esperas como fruto de la forma de vida en las ciudades

Las situaciones de espera son consumidoras del tiempo de los clientes, a quienes nada les reporta, al haber desaparecido dentro de la vida urbana, la función social durante las jornadas laborales.

B. Causas atribuidas a las situaciones de espera y evaluación de las misma

Son consideradas como principales causas de espera, en cualquier servicio:

- La masificación existente en las ciudades
- La escasa preocupación de los servicio por la calidad en la atención al cliente.

B1. Esperas en lugares de ocio

La espera se realiza en condiciones sumamente desagradables.

La causa atribuida: masificación, fruto de la moda por acudir a un determinado local, es externa y ajena al control del establecimiento.

B2. Esperas en restaurantes

Se distinguen tres momentos de espera (antes, durante y después). La evaluación de lo desagradable que puede ser en cada momento no es unánime.

- o Esperas que tienen lugar antes de que comience la comida:

La duración de la espera varía según el día de la semana.

Durante el fin de semana, aunque se trata de una espera que se realiza con hambre, se considera agradable y por ello no resulta tan molesta, como la espera de “después”.

Cuando el restaurante se toma la molestia de invitar a una copa mientras esperas, la medida se acoge con entusiasmo, como muestra de la preocupación por el cliente.

Las condiciones del lugar de espera hacen que ésta se evalúe de forma diferente, predisponiendo al sujeto a una mayor o menor tolerancia con la espera.

- o Esperas que tienen lugar finalizada la comida, para pagar la cuenta:

Puede ser considerada como una espera más desagradable aún que la primera, porque el cliente no encuentra ningún deseo que vaya a satisfacer a cambio de esperar.

Al reflexionar sobre la espera en restaurantes se realiza un tratamiento global del acto de ir a comer o cenar, en el que la espera se atribuye a diversos factores, en función de los cuales se evalúa positiva o negativamente:

- La causa de la espera es la masificación del servicio.
- La falta de personal es una de las principales causas en los servicios de baja calidad.
- Se reconoce la dificultad de disponer de personal suficiente por el coste que supone, cuando además las fluctuaciones en la demanda del servicio son elevadas.
- La organización deficitaria del servicio redundará en un incremento de la esperas.
- El personal no atiende correctamente.
- El personal no está motivado para dar un buen servicio.
- Falta de orientación hacia el servicio.

- Los servicios controlados por los dueños están mejor atendidos, pero esto se debe también a que el volumen de servicio que proporcionan es menor y por tanto más controlable.
- Los niveles de demanda son superiores a los que el servicio puede absorber.

La espera no siempre es evaluada de manera negativa. Existe la creencia de que lo desagradable no es esperar, sino las condiciones y el trato que se recibe mientras se espera.

La lista de precios de un restaurante es un indicador del nivel de servicio. La calidad del servicio, no se vincula a la existencia o no de esperas, sino al modo de gestionar la situación. La espera podría ser un indicador de la calidad.

La situación personal del cliente explica la evaluación que se hace de la espera. Se distingue entre las actividades que se realizan como pasos intermedios y las que son una finalidad en si mismas.

La espera es un medio de formar un nivel de expectativas al cliente sobre el nivel de servicio que puede obtener en ese local.

B3. Esperas en bancos y la Administración

La mala distribución del personal, y no la falta del mismo, se perfila como causa principal.

Aunque se trata de una espera, lo que produce efectos negativos es la forma de abordarla, por parte del personal. La falta de explicaciones cuando el cliente siente que es ignorado.

La interrupción del servicio por una llamada telefónica, tanto de un cliente, como personal, es fuente de insatisfacción elevada. Se asimila a una forma de “colarse”.

La falta de interés del personal por realizar el trabajo con agilidad, derivada de la falta de motivación.

En la Administración, esta falta de motivación se considera máxima.

Las repercusiones de las quejas, en las empresas privadas hacen que éstas sean eficaces, pero en la Administración se percibe una impunidad total.

B4. Esperas en supermercados. Comercio

La existencia de colas puede considerarse como un indicador de la frescura del género, que se renueva con rapidez.

Dentro de los supermercados, la espera que más veces se menciona es la que tiene lugar a la salida, en las cajas. La existencia de cajas rápidas no alivia el problema, atribuyéndose a la falta de capacidad del personal el hecho de que se formen colas.

Acudir fuera de las horas punta es el único medio para evitar la espera, aunque se trata de una solución que no está al alcance de todos.

La ausencia de esperas puede ser discriminante en la elección del establecimiento.

El surtido de los establecimientos, y la forma de atender (autoservicio o tradicional) genera esperas que se convierten en causa de abandono del establecimiento.

B5. Esperar en el médico

Se trata de una espera asumida, aunque se considera una falta de compromiso.

No se deben exclusivamente al médico sino también a algunos pacientes o a factores incontrolables.

C. Nivel de consciencia hacia las situaciones de espera: Sensación de esperar y formas de evitarla.

Los sujetos manifiestan diferentes niveles de consciencia hacia las esperas, aun a pesar de vivir en un mismo núcleo y llevar vidas similares. Las variables

personales parecen ser las más determinantes a la hora de explicar el efecto que produce la espera y/o las sensaciones que desencadena en el sujeto

Las personas se encuentran con situaciones de espera cuando acuden a determinados lugares en horas punta, para evitarlo la única opción posible es elegir el servicio, de acuerdo con las necesidades de ese momento: P.e. en los atascos, buscar otros caminos, modificar el lugar o forma de conseguir ciertos servicios.

Se reitera que a pesar de que la adaptación de los horarios a la demanda, acudir fuera de horas puntas, es el único medio para no esperar, aunque éste sistema no está al alcance de todos.

La reacción ante la espera es una manifestación de la predisposición general hacia la espera. Hay a quienes le molesta cualquier tipo de espera y quienes se manifiestan más tolerantes con este tipo de situación.

La aversión por las esperas hace que se prescinda de ciertos productos o servicios.

Determinadas circunstancias hacen que la espera sea más o menos llevadera:

- Hay alguna distracción.
- Observar que la atención no es posible porque el servidor está saturado.
- Pensar que aquello por lo que se espera es finito y se puede acabar, acentúa la sensación de angustia y nervios.
- El que espera con prisa, se siente nervioso y desea acabar cuanto antes.
- La situación mejora cuando se sabe, antes de incorporarse al servicio que hay que esperar, y/o se conoce aproximadamente la duración de la espera.
- Cuando la causa de la espera es incontrolable para el servicio se tolera con más facilidad.

Mecanismos para resolver la espera:

- Llamar la atención al empleado, si se percibe que podría estar atendiendo pero no lo hace, suele ser la primera vía, aunque no siempre es posible o eficaz.
- El siguiente paso es presentar una queja ante un superior o reclamación por escrito, por falta de atención después de haber cursado la cola.
- En ocasiones queda la duda de si la queja produce algún efecto sobre el empleado, pero al cliente le tranquiliza saber que ha sido escuchado, en otras ocasiones el cliente se da cuenta de que su situación no se va a arreglar quejándose y desiste.
- No todo el mundo se atreve a presentar quejas, pero para algunos resulta conveniente, al menos como medida preventiva.
- Por último se abandona el servicio.

D. Efectos de la espera

- Mal humor
- Agresividad
- Agobio
- Irritación
- Angustia
- Estrés
- Falta de control sobre la situación.
- Pérdida de tiempo.
- Se atribuye al resto la culpa, generándose sentimientos negativos hacia las personas que nos rodean, empleados o clientes.
- Se atribuye la causa de la espera es una incorrecta elección por parte del que espera.
- Cuando alguien intenta colarse o cuando se percibe una injusticia en la distribución del servicio: ansiedad, nervios, sentimiento de desprecio por el servicio, desinterés por el objetivo, cansancio.
- La información tranquiliza.
- No hay aburrimiento: en pocos casos se menciona el aburrimiento como efecto de la espera, bien porque el estado de activación-irritación que produce es contrario al aburrimiento, o bien porque el individuo decide ocupar su tiempo con alguna actividad mientras espera.

- Se considera la opción de no regresar a ese servicio, si es posible.
- Aunque para no regresar se evalúa también el resto del servicio recibido, una vez finaliza la espera.
- No es una causa que elimine un servicio como opción a considerar.
- Si hay que esperar o la espera se vuelve excesiva el sujeto abandona, si puede.
- El sujeto se resigna.
- Cuando la espera es parte del protocolo de una actividad se asume sin esfuerzo.
- Lo que piensa o hace el sujeto mientras espera.
- Finalizada la espera, cuando por fin se accede al servicio, la conducta del sujeto se vuelve insolidaria con aquellos que están esperando todavía.
- Lo insatisfactorio y desagradable de la situación vivida a penas deja huella.

Con el estudio de las opiniones de los participantes en las reuniones de grupo, damos por finalizada la fase exploratoria de la investigación, considerando que el grado de conocimiento sobre el problema es suficiente para poder abordar convenientemente la etapa cuantitativa.

12.1.2. Procedimiento de la investigación cuantitativa.

El desarrollo de la investigación cuantitativa tuvo lugar en la siguiente secuencia de etapas:

1. Selección de los servicios en los que tendrá lugar la realización del estudio.
2. Diseño inicial de cuestionarios
3. Depuración de los cuestionarios empleados para la recogida de los datos.

4. Trabajo de campo: aplicación de los cuestionarios.
5. Depuración, codificación y tabulación de cuestionarios.
6. Construcción de la matriz de datos.

12.1.2.1. Selección de los servicios

Recordamos que la condición de partida de este trabajo, ya mencionada en el capítulo de introducción, es investigar las situaciones de espera que tienen lugar en las organizaciones que desarrollan su actividad en el sector privado.

No obstante, tuvimos que adoptar algún tipo de criterio a la hora de seleccionar los servicios que serían la fuente de nuestros datos. Descartamos de partida la opción de efectuar todo el trabajo de campo en un mismo servicio, con el fin de evitar el posible sesgo que conlleva esta elección y que sospechamos que repercutiría en el resultado.

Para ser consecuentes con el enfoque científico adoptado en la formulación de hipótesis, era casi imprescindible cumplir con la condición de disponer de datos procedentes de diversos servicios que abarcaran, en la medida de lo posible¹⁶⁷, el amplio espectro de características de esta rama de actividad.

Así pues, optamos por un doble criterio de selección. De un lado, los estudios de clasificaciones de los servicios, considerado en este caso como una forma de conocimiento de fondo no problemático en el marketing. Y de otro, el peso de los servicios en la actividad económica nacional, para lo que nos serviríamos de las estadísticas de la Contabilidad Nacional publicadas por el Instituto Nacional de Estadística.

¹⁶⁷ La medida de lo posible no es lo que potencialmente es posible, sino lo que desde nuestra posición de investigador independiente y con pocos recursos, resulta posible. La limitación que nos impone esta condición no hay duda de que proyecta su sombra sobre la calidad y la representatividad estadística, como se podrá observar posteriormente, pero creemos que al menos, desde el punto de vista metodológico, debe intentar paliarse.

Clasificación de los servicios

Un procedimiento usual en el abordaje de problemas concernientes al marketing y al management es recurrir a la observación del mayor número posible de situaciones para detectar diferencias y analogías.

En opinión de Lovelock (1983, p. 9), la usual movilidad de los profesionales en el sector de las manufacturas facilita a los ejecutivos la adquisición de una perspectiva global del sector, enriquecida por su paso por diferentes compañías. En el sector servicios, sin embargo, esta situación es poco frecuente. La mayor parte de los profesionales se desarrollan prácticamente en una única empresa, por lo que su visión del sector es más reducida y no pueden beneficiarse de las experiencias de otras organizaciones, que aún siendo distintas afrontan situaciones paralelas.

Para soslayar esta carencia, Hunt (1976)¹⁶⁸ enfatiza la utilidad de las clasificaciones, mediante las cuales se hace posible el transvase de experiencias de una empresa a otra o de un producto a otro, al tiempo que se nos descubren patrones de comportamiento similares en el consumidor que desencadenan el establecimiento de estrategias de marketing (distribución, comunicación...) específicas.

En el sector de las manufacturas, las clasificaciones son numerosas, sin embargo en los servicios ha permanecido latente la idea de que cada empresa es diferente y su gestión o sus problemas nada tienen que ver con los que se le presentan a las restantes empresas. A pesar de ello, al observar en profundidad las características de las empresas de servicios, se descubren aspectos comunes que permiten un tratamiento similar, aún tratándose de servicios genéricamente distintas.

Para nosotros la similitud intra categoría y la divergencia entre categorías no es argumento suficiente para adoptar enfoque diferenciales por servicios, cuando esas mismas diferencias existen entre los productos, y no se consideran argumento suficiente para justificar enfoques teóricos ni metodológicos específicos por

168 Citado por Lovelock, C. H. (1983, p. 10) Hunt, S. (1976) "Marketing Theory", Columbus, OH: Grid.

producto. Insistimos en que el objeto último de nuestro estudio es llegar a formular enunciados normativos de aplicación general.

Dado que lo fundamental de una clasificación es que sea capaz de destacar las características que poseen en común los servicios que pertenecen a dicha categoría y las implicaciones que dichos factores comunes tienen, de cara a la actividad de marketing, Lovelock (1983, p. 12-18) propone cinco criterios de clasificación:

- A. Naturaleza del acto de servicio.
- B. Tipo de relación entre la empresa de servicio y el cliente.
- C. Personalización del servicio.
- D. Naturaleza de la demanda y abastecimiento del servicio.
- E. Forma de suministrarse el servicio.

A. Naturaleza de la transacción que se efectúa en el servicio

La operación que se efectúa en el servicio pueden implicar acciones tangibles o intangibles que irán dirigidas a las personas o sus objetos. De acuerdo con este doble criterio los servicios se clasifican en cuatro clases:

Naturaleza de la transacción que se efectúa en el servicio		
	Sobre personas	Sobre objetos
Tangible	Servicios dirigidos al cuerpo <ul style="list-style-type: none"> • Salud Restauración 	Servicios dirigidos a objetos de naturaleza tangible <ul style="list-style-type: none"> • Supermercado
Intangible	Servicios dirigidos a la mente <ul style="list-style-type: none"> • Formación 	Servicios de gestión <ul style="list-style-type: none"> • Banca

Tabla 21-I: Clasificación de los servicios por la naturaleza de la transacción
(Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 12).

Al margen de las repercusiones que pueda tener en al gestión del servicio, con relación a las esperas hay que anotar que:

- o Los servicios que requieran operaciones tangibles se asociarán con mayor riesgo de ocasionar esperas.
- o En los servicios denominados intangibles el cliente puede no entrar en contacto con otros clientes, su atención no se concentra en el transcurso del tiempo porque puede dedicarse a otras actividades paralelas durante la espera; no existe conocimiento sobre la disciplina que regula la atención y por tanto no se detectan situaciones de injusticia, desapareciendo también el estado de activación que produce la vigilancia de la disciplina de atención.

Estas implicaciones son probablemente las que conducen a la transformación de algunos servicio, tradicionalmente con un alto grado de contacto, en servicio de bajo contacto, como puede observarse en el sector bancario¹⁶⁹.

B. Relación entre la empresa y el cliente

Atendiendo a la forma de suministrarse el servicio, podemos distinguir entre servicios de suministro constante y servicios de suministro discreto, los cuales, ambos, podrán disfrutarse por el cliente en régimen de contrato puntual o bien de contrato de abastecimiento por un periodo.

¹⁶⁹ Sirva como ejemplo los datos de la entidad Bankinter, que experimento un crecimiento de las transacciones por canal internet, entre 1998 y 2001, de 29.5 puntos de porcentaje, pasando del 8.2 % al 37.7%. Entre los clientes del citado banco, sólo el 21% operan en exclusiva a través de la oficina tradicional, mientras que el 7 % opera en exclusiva a través de internet, el 5 % a través de banca telefónica. El 67 % combina la oficina con cualquiera de las modalidades de canales no presenciales. Información consolidada de Bankinter 1^{er} trimestre 2002.

Tipo de suministro		Tipo de relación contractual	
		Contrato de abastecimiento por periodo	Contrato puntual
Constante	<ul style="list-style-type: none"> • Banco • Seguros de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Autopistas 	
Discreto	<ul style="list-style-type: none"> • Abono de espectáculos 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante • Consultas médicas privadas • Supermercados 	

Tabla 21-2: Clasificación de los servicios por el tipo de relación entre cliente y suministrador. (Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 12).

De esta clasificación se desprende que el riesgo potencial que entraña la espera será mayor en servicios con contrato puntual, dado que para cada nuevo uso el cliente tendrá que efectuar una selección evaluando diferentes alternativas. Un recuerdo no satisfactorio de una experiencia pasada será una fuente de riesgo latente de cara a usos futuros. Asimismo el grado de conocimiento del perfil de la clientela será menor en este tipo de servicio.

Por el contrario, en los servicios con contrato de abastecimiento, el servicio goza de una especie de cautividad de sus clientes, quienes adoptarían la decisión de no renovación si la insatisfacción se acumula o si aparecen alternativas superiores, generalmente en el momento de la renovación.

C. Personalización del servicio

La simultaneidad entre su creación o producción, y su consumo representa el marco de trabajo habitual en una empresa de servicios, este hecho unido a la mayor o menor participación del cliente en el proceso de producción del servicio confiere a la prestación un grado de personalización.

Participación del cliente		Personalización del servicio	
	Alta		Baja
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría jurídica • Salud Tutorías 		<ul style="list-style-type: none"> • Formación
Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Bancos 		<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos de comida rápida • Supermercados

Tabla 21-3: Clasificación de los servicios por el grado de personalización
(Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p.15).

La grado de personalización del servicio puede ser fuente de satisfacción para el cliente¹⁷⁰, aunque como señala Levitt (1976, p. 64), en un servicio estandarizado, priman las economías de escala, la rapidez en la atención, y/o la simplificación de los precios.

Por tanto, a medida que nos encaminamos hacia servicios con mayor grado de individualización, respecto a los requerimientos del cliente y a su participación, la posibilidad de controlar el ritmo de atención se volverá más compleja, incrementándose el riesgo potencial de esperas.

D. Naturaleza de la demanda

Derivado de la imposibilidad de almacenar servicios surge el problema de necesidad de adecuación entre la demanda y el suministro.

Atendiendo a las fluctuación que puede sufrir la demanda y a la capacidad del suministrador de flexibilizar su oferta, podemos clasificar los servicios:

¹⁷⁰ Este hecho se refleja en la frecuencia con la que los anunciantes apela en sus campañas publicitarias a la individualización como reclamo.

Flexibilidad de la oferta	Fluctuaciones de la demanda	
	Elevada	Baja
Gran flexibilidad de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Compañías de gas • Telefonía • Urgencias hospitalarias • Tiendas virtuales • Transportes aéreos 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca
Baja flexibilidad de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles • Restaurantes • Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Banca

Tabla 21-4: Clasificación de los servicios por el grado de fluctuación
(Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 17).

La existencia de esperas será mayor en aquellos servicios con grandes fluctuaciones de la demanda y baja flexibilidad en su oferta. Tratar de atenuar el impacto de estos desniveles es un objetivo al que aspiran la mayoría de las organizaciones adoptando mecanismos diversos: concertar el servicio mediante citas, persuadir al cliente de la utilización del servicio en horas punta –ofreciendo para ello precios especiales, o servicios adicionales sin coste–. Alternativamente en los momentos de máxima demanda, horas punta, cabe la posibilidad de incrementar la capacidad de suministro aumentando el número de servidores: habilitar carriles adicionales de circulación o fletar más aviones o desviar la demanda hacia puntos no congestionados. No obstante, esta segunda opción requiere una inversión adicional en infraestructura de la que a menudo se carece.

E. Forma de suministrarse el servicio

La naturaleza del servicio condiciona el hecho de que la prestación sea simultánea o sucesiva. Asimismo la transacción podrá tener lugar en la organización a la que acudirá el cliente, en el espacio en que se encuentre el cliente o incluso carecer de ubicación, si el servicio se presta sin presencia física. La clasificación que resulta de aplicar ambos criterios da lugar a los siguiente tipos de servicios:

Relación de desplazamiento	Prestación	
	Suministro sucesivo	Suministro simultáneo
El cliente acude al suministrador	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Transportes • Supermercado
El servicio acude al lugar del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Taxis 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo • Entregas de paquetería
Nadie se desplaza	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Asistencia Telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono

Tabla 21-5: Clasificación de los servicios por la forma de suministro
(Fuente: Elaborado a partir de Lovelock (1983, p. 18).

Desde el punto de vista de la repercusión en las esperas, la relación de desplazamiento no permite prever diferentes niveles de espera, aunque la cautividad que ocasiona la espera en un lugar ajeno sólo se produce en aquellos servicios en los que el cliente se desplaza en busca del suministrador y en aquellos a los que el suministrador se desplaza a asistir en urgencia al cliente.

Mayor relación puede establecerse con respecto al formato de la prestación: sucesivo o simultáneo. Sin embargo los límites resultan difusos. Toda transacción entraña en si misma numerosos procesos, cuya naturaleza puede ser sucesiva en unos y simultánea en otros, dando lugar a una taxonomía difícil. ¿Dónde sería correcto ubicar una gran superficie? Porque mientras el proceso de selección de productos es simultánea, la facturación es sucesiva.

Preselección de servicios

Las clasificaciones expuestas nos conducen al siguiente perfil de servicios en donde el riesgo de provocar esperas es más que probable:

- o Se requiere la presencia física del cliente para que tenga lugar la prestación.

- o La transacción está personalizada de acuerdo con los requerimientos expresados por el cliente.
- o La demanda presenta grandes fluctuaciones siendo la capacidad de suministro finita.
- o La relación entre el cliente y la organización no es formal y la transacción es discreta pero frecuente.
- o El suministro contempla procesos sucesivos.
- o El cliente acude al punto de abastecimiento.

En virtud del perfil descrito, identificamos como servicios susceptibles de generar esperas:

1. Sanidad: servicios sanitarios tanto públicos como privados.
2. Transporte
3. Comercio : establecimiento en régimen de autoservicio o tradicional a los que acude el cliente. Se excluyen las fórmulas alternativas: compra telefónica, por correo, por internet...
4. Restaurantes
5. Carreteras
6. Bancos: bajo esta denominación nos referimos exclusivamente a los servicios bancarios prestados en presencia física del cliente, excluyéndose la banca telefónica y la virtual.
7. Servicios de la Administración

Resumimos en la tabla 22 las características poseídas por los servicios seleccionados, en comparación con otros en los que las esperas, aun pudiendo presentarse resultan menos probables.

La preselección de servicios realizada corrobora las opiniones manifestadas por los participantes en las reuniones de grupo sobre los servicios en los que esperar era frecuente e ingrato.¹⁷¹

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS					
	Presencial	Personal	Fluctuante y finito	Relación no formal y discreta	Sucesivos	El cliente acude
Sanidad						
Transporte						
Comercio						
Restaurantes						
Carreteras						
Bancos						
Servicios Públicos						
Reparaciones domicilio						
Formación						
Telefónica						
Electricidad						
Correo						

Tabla 22: Perfil de las características de los servicios vinculadas con la espera.

El sector servicios en la Contabilidad Nacional

De los cinco servicios restantes seleccionaremos para nuestra investigación a aquellos que desempeñan un papel preponderante en la economía nacional, de acuerdo con los datos recogidos por el I.N.E. en las estadísticas de la Contabilidad Nacional –periodo comprendido entre 1995-2000, a precios constantes con base en 1995–, los cuales ofrecen una representación cuantificada de la actividad económica de nuestro país.

¹⁷¹ Apéndice I, p. 502.

A. Producto Interior Bruto a precios de mercado (PIB p.m.)¹⁷²

Entre los agregados macroeconómicos disponibles, podría considerarse éste como el máximo exponente de la importancia de un sector en la economía. Sin embargo, el desglose de las cifras del PIB p.m. no es suficiente, ya que sólo distingue: Ramas agraria y pesquera, Ramas industriales (separadas en Industria excepto Construcción y Construcción) y Rama de los servicios, dónde se diferencia: Servicios destinados a la venta, de los Servicios no destinados a la venta.

Bajo la denominación **Servicios destinados a la venta** se agrupan a todos los servicios que puedan ser objeto de compra y venta en el mercado y que son producidos por una unidad cuyos recursos proceden, en su mayor parte, de la venta de su producción. Comprende:

- Recuperación y reparación
- Comercio
- Restaurantes y alojamientos
- Ferrocarriles
- Transportes por carretera, oleoductos y gaseoductos
- Transporte marítimo y de cabotaje; navegación interior
- Transporte aéreo
- Servicios anexos a los transportes
- Comunicaciones
- Crédito y seguros
- Producción imputada de servicios bancarios¹⁷³
- Servicios prestados a las empresas
- Alquiler inmobiliario

172 El PIB p.m. es el resultado final de la actividad de producción de las unidades productoras residentes.

173 Es la realizada por las instituciones de crédito en su actividad de intermediario financiero; se mide, convencionalmente, por el excedente de las rentas de la propiedad de las instituciones de crédito, excepto aquellas que proceden de la colocación de sus fondos propios, sobre el montante de intereses que pagan a sus acreedores.

- Investigación y enseñanza destinada a la venta
- Servicios destinados a la venta
- Servicios destinados a la venta n.c.o.p.

El epígrafe de **Servicios no destinados a la venta** comprende a los servicios que se prestan a la colectividad o a grupos particulares de hogares a título gratuito o cuasigratuito. Entran también en este capítulo aquellos servicios que, aún habiendo sido adquiridos en el mercado, los ingresos obtenidos por su unidad productora no cubran la mayor parte de sus gastos, entendiéndose por mayor parte a más del 50%.

Se consideran Servicios no destinados a la venta:

- Servicios generales de las Administraciones Públicas
- Investigación y enseñanza no destinada a la venta
- Sanidad no destinada a la venta
- Servicios destinados a la venta n.c.o.p.

Producto Interior Bruto a precios de mercado y sus componentes (precios constantes 1995)

Operaciones	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ramas agraria y pesquera	4.2	4.9	4.8	4.6	4.2	4.1
Ramas energéticas	3.8	3.9	3.8	3.8	3.7	3.7
Ramas industriales	17.5	17.3	17.6	17.8	17.6	17.6
Construcción	7.3	7.0	6.9	7.1	7.4	7.5
Ramas de los servicios	63.7	62.8	62.6	61.9	61.7	61.8
- Servicios de mercado	49.4	48.7	48.7	48.3	48.2	48.4
- Servicios de no mercado	14.3	14.1	13.9	13.6	13.5	13.4
SIFMI	-4.3	-3.8	-3.8	-3.6	-3.3	-3.4
Impuestos netos sobre los productos	7.8	7.9	8.1	8.4	8.7	8.7
P.I. B. A PRECIOS DE MERCADO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabla 23-I: Estructura porcentual del PIB a precios de mercado. Serie contable 1995-2000
(Fuente: Elaboración propia partir de Contabilidad Nacional del INE 1997).

Los datos aportados por el PIB p.m. contribuyen a reforzar el interés por la investigación en gestión de servicios, poniendo de relieve el peso mayoritario que tiene este sector en nuestra economía (superior al 60%); sin embargo, el nivel de desglose ofrecido resulta insuficiente para identificar aquellos servicios que pudieran ser más representativos por volumen de actividad. Por lo tanto, nos serviremos de otros agregados macroeconómicos que diferencien actividades específicas.

B. Cuenta de Producción por rama de actividad

Ofrece un mayor nivel de desglose al distinguir actividades concretas en cada sector. En el año 1997, el valor de la producción de los servicios considerado en la preselección, fue:

SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	1997 (Millones de euros)
Comercio al por menor	35.461
Hostelería	60.204
Transporte aéreo y espacial	5.088
Intermediación financiera	25.927
Sanidad y servicios sociales de mercado	12.453

Tabla 23-2: Cuenta de Producción y Explotación por ramas de actividad 1997
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).

Las cifras ponen de manifiesto la especial relevancia de los sectores: comercio, banca y hostelería, por encima de otros como el transporte aéreo y la sanidad privada.

C. Remuneración de asalariados por rama de actividad

Comprende los pagos en dinero y en especie efectuados a los empleadores, como retribución por el trabajo realizado, durante el periodo considerado. Incluye tanto el sueldo o salario bruto como las cotizaciones a cargo de los empleadores.

Los datos de la remuneración por sectores de actividad ofrecen un punto de vista complementario a las cifras anteriores sobre el valor de la explotación. De acuerdo con el volumen salarial que generan los servicios considerados, nuevamente se confirma la trascendencia del comercio, banca, restauración y hostelería por encima de la sanidad privada y el transporte aéreo.

SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	1997 (Millones de euros)
Comercio al por menor	9.233
Hostelería	9.382
Transporte aéreo y espacial	1.408
Intermediación financiera	10.097
Sanidad y servicios sociales de mercado	3.573

Tabla 23-3: Remuneración de los asalariados por ramas de actividad 1997
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).

D. Empleo asalariado por ramas de actividad

Proporciona el número de puestos de trabajo ofertados en cada sector considerado.

SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	1995 (Miles)	1996 (Miles)	1997 (Miles)
Comercio al por menor	720.3	741.8	780.9
Hostelería	520.4	500.9	527.5
Transporte aéreo y espacial	33.0	31.0	31.5
Intermediación financiera	255.9	253.7	253.4
Sanidad y servicios sociales de mercado	202.5	202.1	207.1

Tabla 23-4: Empleo asalariado por ramas de actividad
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997)

E. Clasificación del Consumo Privado

Recoge el valor de los bienes y servicios utilizados para la satisfacción directa de las necesidades en los hogares residentes en el territorio económico. El reparto del consumo de los hogares en relación con los servicios en vías de estudio fue:

CONCEPTOS	1997 (Millones de euros)
Bienes adquiridos en comercio: alimentos, bebidas, tabacos, vestido y calzado, equipamiento del hogar.	92.848
Gastos de restaurantes y cafés	46.496
Servicios de transporte	5.274
Servicios financieros no declarados en otra parte	689
Servicios médicos y gastos sanitarios (atención hospitalaria y cuotas de seguro médico privado)	6.286

Tabla 23-5: Clasificación del gasto en consumo final de los hogares por finalidades
(Fuente: Elaboración propia a partir de la Contabilidad Nacional del INE 1997).

Atendiendo a las cantidades monetarias asignadas por las economías domésticas a los servicios seleccionados, nuevamente se destaca el papel del comercio y la restauración. En este caso no es posible observar el peso del sector bancario al no

disponerse de datos completos, no obstante creemos sobradamente demostrada su trascendencia en la actividad económica, con la información aportada en los desgloses anteriores.

El conjunto de la información recabada, mediante las taxonomías de Lovelock (1983), para la preselección, y su peso específico en la Contabilidad Nacional, nos conduce a considerar como servicios idóneos por su perfil de características y su contribución a la actividad económica a:

- Comercio
- Banca
- Restauración
- Servicios médicos privados

12.1.2.2. Diseño de cuestionarios

El procedimiento empleado para la recogida de datos tiene como misión conseguir la información necesaria y suficiente para posteriormente poder efectuar la comprobación de las hipótesis teóricas. Para ello diseñamos y aplicamos:

- o Un cuestionario estructurado al que debía responder el cliente, con preguntas de respuesta directa, abiertas y cerradas, que cubre toda la experiencia de la prestación desde el acceso hasta el abandono del establecimiento o centro de atención; completado con apartados en los que se registraban las observaciones efectuadas por los encuestadores de la conducta del cliente encuestado.
- o Un formulario de observación del estado de ciertas variables ambientales que configuraban la situación de espera.

A continuación exponemos la relación de temas, por categorías, de los que estimamos necesario recabar información.

A. Información referida a la estado emocional experimentado por el sujeto durante la espera:

La dificultad o imposibilidad de disponer de una información verbal de los sujetos respecto a su estado emocional durante la espera, nos conduce a emplear fuentes de información indirectas.

La conducta manifiesta es a menudo un reflejo de la situación interna y emocional que vive el sujeto. De acuerdo con la opinión del Dr. Santo Domingo¹⁷⁴, determinadas formas de conducta se identifican con síntomas de estados de irritación y nerviosismo o de relajación y distracción. Por ello establecemos una relación de posibles conductas cuya presencia quedará registrada en la matriz de intervalos cronológicos.

Las conductas consideradas son:

- Postura durante la espera: de pie o sentado
- Cambios de postura
- Fumar
- Mantener conversaciones esporádicas
- Mantener una conversación fluida
- Leer
- Consultar el reloj
- Atender a los acontecimientos del entorno
- Bostezar
- Sudar
- Gesticular
- Desarrollo de tics nerviosos
- Reclamar la atención
- Otras manifestaciones llamativas

B. Variables que configuran la situación de espera:

Distinguimos entre variables controlables por el servicio (de tipo ambiental y no ambiental) y variables que escapan a la posibilidad de control de la organización.

I. Variables controladas por el servicio:

I.a. Variables ambientales que configuran el contexto de la espera:

- Temperatura de la sala.
- Nivel de ruido.
- Fuentes de ruido: voces / música ambiental.
- Densidad de personas en el recinto.

I.b. Variables no ambientales:

Cronología de la espera:

- Duración objetiva de la espera.
- Duración de la prestación intrínseca del servicio solicitado.

Disciplina en el régimen de atención.

Información de la duración de la espera suministrada por el servicio.

Cumplimiento del compromiso de atención cuando existe una promesa (explícita o implícita).

2.- Variables no controladas por el servicio:

2.a. Variables sociodemográficas (edad, nivel de formación, ocupación).

2.b. Tiempo previsto de espera, antes de incorporarse al servicio.

2.c. Sensación de prisa experimentada por el sujeto.

2.d. Actividad realizada por el sujeto durante la espera.

2.e. Entornos social de la espera: compañía o soledad.

2.f. Actitud general hacia las situaciones de espera.

2.g. Sensación de duración que experimenta el sujeto.

C. Variables orientadas a la medición de resultados

Para poder medir el efecto de la espera, conceptualizado en el capítulo precedente como satisfacción, indiferencia o insatisfacción¹⁷⁵, consideramos necesario la obtención de información directa de diversas áreas.

Datos específicos del efecto provocado por la espera:

- o Predisposición a presentación de quejas o reclamaciones contra el servicio. La razón a favor de esta decisión se halla en que, para nosotros resulta razonable interpretar una descompensación entre la intensidad de la pérdida y la ganancia de utilidad cuando un sujeto considere procedente o adecuado presentar una queja; en otras palabras, es un sujeto insatisfecho con la espera, mientras que los sujetos que manifiestan indiferencia o rechazo ante la presentación de una queja, suponemos que son ejemplo de sujetos para los que la espera ha resultado aceptable en todos los casos, pudiendo tal vez llegar a ser satisfactoria –aunque no llegamos a afirmar esto último–.
- o La categoría *signos de activación* recogerá la información de aquellos casos en los que la observación evidencia que el sujeto está nervioso.

Datos globales de la evaluación de la transacción:

- o Manifestación de la intención de uso futuro del servicio.

¹⁷⁵ Apartado 9. Conceptos relativos al efecto emocional de la espera (pp.227-228).

- o Manifestación de la intención de recomendar el servicio a otros posibles clientes.
- o Evaluación comparativa del servicio con respecto a sus competidores.
- o Evaluación global de la transacción.

Datos genéricos de la predisposición del sujeto ante las esperas:

- o Actitud general hacia las situaciones de espera.
- o Actitud hacia las situaciones de espera en el servicio en que se realiza la encuesta.
- o Sentimientos asociados a la espera.
- o Actitud hacia los otros, durante la espera.
- o Condiciones en las que la espera es más tolerable.
- o Tipos de servicios en lo que la espera resulta más tolerable.

La lista de temas sirvió de base para la elaboración de una relación de preguntas que dio como resultado el cuestionario general C2, posteriormente adaptado a cada uno de los servicios seleccionados para el trabajo de campo.

12.1.2.3. Depuración de los cuestionarios

Antes de realizar el trabajo de campo, comprobamos la viabilidad de los cuestionarios diseñados en dos aspectos:

- o Extensión adecuada, dadas las limitaciones que plantea la situación en la que debe aplicarse.
- o Inteligibilidad de la redacción de las preguntas.

Para ello realizamos un pretest de los cuestionarios, que consistió en la aplicación a varios casos seleccionados aleatoriamente, en consultas médicas e hipermercados.

Dicho pretest nos permitió comprobar que la duración empleada en la aplicación era adecuada, así como su inteligibilidad. Sin embargo, a raíz de los resultados obtenidos estimamos necesario efectuar dos modificaciones:

1. Completar algunas categorías de respuesta, para dar cabida a las situaciones de ausencia de esperas.
2. Alterar ciertos aspectos de la maquetación para facilitar la tarea de los encuestadores:
 - a. La casilla correspondiente a los datos procedentes de la observación se redujo, sustrayéndose los datos generales del contexto de espera (luz, número de personas, temperatura de la sala, nivel de ruido). Estos datos se completarían con la información recogida por el observador del entorno anotada en las hojas de “*Variables Ambientales*”.
 - b. Los datos referidos a los acompañantes del cliente se desplazan a la casilla de observación, ya que en el orden lógico de realizarse la encuesta, éste es uno de los primeros datos que anota el encuestador.
 - c. Añadimos a los datos de clasificación las categorías: militar, funcionario y profesor.
 - d. Añadimos a la casilla de cronología de la espera una nueva variable, para los servicios con cita (restaurantes y consultas médicas). Esta variable recogerá la duración de la espera que realiza el cliente de acuerdo con la hora de su reserva o cita. Ello nos permite distinguir entre situaciones en las que el servicio se ha demorado y situaciones en las que, a pesar de haberse producido una espera, el servicio ha sido puntual o incluso ha atendido al cliente con antelación a su cita.

- e. Se destaca el carácter de filtro en la primera pregunta del cuestionario¹⁷⁶. La ausencia del filtro plantea situaciones en las que el encuestado primero señala que no piensa que tendrá que esperar y luego responde que esperará unos minutos.
- f. En las frases de atribución causal se añaden nuevas opciones, de acuerdo con el tipo de servicio, para adecuarse con mayor exactitud a las posibles opiniones de los encuestados, ya que esta información está planteada como pregunta cerrada.

12.1.2.4. Recogida de información. Trabajo de campo

El Trabajo de Campo I tuvo lugar los meses de julio, septiembre y octubre.

Procedimiento para la aplicación de los cuestionarios

Se establecen tres momentos de trabajo:

Momento I: El sujeto accede a la situación de espera que puede presentarse antes de tener lugar la prestación intrínseca del servicio solicitado: restaurantes, oficinas bancarias; o una vez finalizada ésta, como sucede en hipermercados y supermercados.

Actividad del encuestador:

- o Aplicación de pregunta/s referidas a las expectativas de encontrarse con una situación de espera y estimación de la duración de la misma.

¹⁷⁶ ¿Piensa Ud, que va a tener que espera?

Sólo si responde SI ¿Cuánto tiempo calcula que esperará?

- o Observación del contexto en el que va a tener lugar la espera: temperatura de la sala, luminosidad, nivel de humo y ruido del ambiente (voces /música), personas en el recinto y personas que le acompañan.

Momento 2: Durante la espera. Evitaremos los sesgos que pudieran derivarse de la distracción que supone interrogar al sujeto sobre la situación de espera.

Actividad del encuestador:

- o Observación de la conducta del sujeto.
- o Anotar si el sujeto abandona el servicio y su caso momento en que abandona.

Momento 3: Finalizada la espera

Actividad del encuestador:

Realizar las preguntas del cuestionario sobre :

- o Efecto de la espera.
- o Conducta pasada: frecuencia de uso del servicio.
- o Atribución de la causa de la espera que manifiesta el sujeto.
- o Disciplina del régimen de atención.
- o Sentimientos e impresiones generales ante las esperas.
- o Duración estimada de la espera.

A lo largo del proceso, los encuestadores anotan la cronología de la situación, en la que se distingue:

- o Hora de inicio de la espera.

- o Hora en que finaliza la espera por acceso al servicio.
- o Hora en que finaliza la prestación.

Momento 4: Finalizada la prestación

Actividad del encuestador:

Realizar las preguntas del cuestionario sobre :

- o Evaluación del servicio.
- o Actitud general hacia la espera.

Paralelamente a la actividad de los encuestadores, el supervisor del trabajo de campo realiza las anotaciones de las mediciones ambientales cada 15 minutos en el modelo de cuestionario C3¹⁷⁷.

La presencia del supervisor permite la resolución de dudas sobre la investigación, así como la verificación *in situ* de la calidad del trabajo realizado por los encuestadores.

12.1.2.5. Depuración de cuestionarios cumplimentados

Se eliminaron los cuestionarios que resultaban inútiles por falta de datos sobre la cronología de la espera, con anotaciones ininteligibles o incoherencias.

La presencia del supervisor durante el trabajo de campo, evitó que el número de encuestas no válidas fuera elevado.

¹⁷⁷ Apéndice II, p. 544.

12.1.2.6. Codificación de preguntas abiertas

En los cuatro modelos de cuestionario aplicados se incluían ocho preguntas abiertas, cuya codificación se efectuó conforme al siguiente procedimiento:

1. Elaboración de la relación completa de las respuestas dadas por los encuestados
2. Identificación de una estructura interna que diera coherencia a la relación de conjunto.
3. Asimilación de los diferentes tipos de respuesta a categorías homogéneas con base a una estructura identificada en la etapa 2.
4. Observación de las frecuencias de las categorías elaboradas para eliminar aquellas que fueran insignificantes (menos de 5 casos en el total de las encuestas).

El trabajo de codificación de las preguntas abiertas nos permitió obtener un sistema de clasificación de las respuestas en función del que se transformó la respuesta espontánea del encuestado en una variable nominal susceptible de tratamiento estadístico.

A continuación presentamos las categorías de respuesta identificadas en cada una de las preguntas abiertas. La relación de preguntas originales, el contenido de cada categoría y la frecuencia de cada tipo de respuesta en las encuestas originales aparecen recogidos en el Anexo IV.

PREGUNTA ABIERTA 1: En su opinión, ¿cuál ha sido la causa de la espera?

Las categorías de atribución extraídas de las respuestas obtenidas de los encuestados son las siguientes:

Categoría	Contenido	Código
1	El servicio es el responsable de la espera: <ul style="list-style-type: none"> Falta de personal Lentitud de los operarios Mala organización Falta de personal Problemas en la facturación (productos mal marcados) 	[1]
2	El cliente es el responsable de la espera, debido a una elección incorrecta o a un acceso inadecuado: <ul style="list-style-type: none"> Día Fecha Hora Acudir sin reserva Retraso del cliente 	[2]
3	Los responsables son los otros clientes y al contrario, la ausencia de espera es consecuencia de la ausencia de afluencia de público: <ul style="list-style-type: none"> El cliente anterior La gran afluencia de clientes El elevado volumen de las compras de otros clientes Los clientes entretienen al personal Escasez de clientes 	[3]
4	No ha habido espera sino que el servicio se ha anticipado.	[6]
5	Desconoce la causa.	[7]
6	El cliente indica que no ha esperado	[8]
7	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-I: Codificación de la pregunta: Atribución causal abierta.

PREGUNTA ABIERTA 2 y 3 : Esperar en (servicio donde se realiza la encuesta) (cualquier lugar) es....

La estructura interna de ambas preguntas es la misma, aunque las opiniones de los encuestados no eran necesariamente las misma; es decir, el lugar donde se realiza la espera puede contemplarse como un sitio mejor o peor para esperar que la generalización del resto.

La amplitud de respuestas es similar, 39 respuestas diferentes para la pregunta sobre la impresión de la espera en el lugar de la encuesta y 38 respuestas diferentes para la pregunta sobre la actitud general hacia las esperas.

Las categorías de respuesta adoptadas son:

Categoría	Contenido	Código
1	Individuos alergizados o hipersensibles a la espera que emiten un juicio en el que se describe negativamente la espera.	[1]
2	Individuos alergizados o hipersensibles a la espera que expresan el reflejo psicológico que produce en ellos la situación de espera.	[2]
3	Individuos equilibrados que rechazan la espera desde una actitud negativa pero moderada.	[3]
4	Individuos que rechazan la espera, emitiendo un juicio objetivo, exento de implicaciones emocionales.	[4]
5	Individuos que aceptan la espera como una situación de hecho ante la que no se revelan, ni parecen sentirse emocionalmente afectados.	[5]
6	Individuos que evalúan favorablemente la espera.	[6]
7	Respuestas sin posibilidad de asimilación a las categorías existentes.	[7]
8	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-2: Codificación de las preguntas abiertas: Actitudes frente a la espera.

PREGUNTA ABIERTA 4: Cuando tengo que esperar siento....

El criterio aplicado para clasificar los 36 tipos de respuesta obtenidos consiste en diferenciar la intensidad y signo de los estados anímicos producidos por la espera.

Categoría	Contenido	Código
1	Ansiedad aguda.	[1]
2	Rebeldía. Estado que padecen los sujetos que consideran la situación de espera como una injusticia que actúa sobre ellos, de la que no pueden huir, pero desearían escapar.	[2]
3	Desagrado dentro de los límites de lo razonable.	[3]
4	Ausencia de implicación emocional. Juicio objetivo de lo que supone el hecho en si o de la causa que lo desencadena	[4]
5	Aceptación sin padecimiento	[5]
6	Respuestas sin posibilidad de asimilación a las categorías existentes.	[7]
7	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-3: Codificación de la pregunta abierta: Sentimientos asociados a la espera.

PREGUNTA ABIERTA 5: Cuando espero en (servicio donde se realiza la encuesta) la gente...

El objetivo de la pregunta es detectar el impacto provocado por la presencia de otros sujetos durante la espera. Es la pregunta que ofrece un rango de respuestas originales más amplio, con 62 tipos de respuestas iniciales. No obstante, se aprecia una clara tendencia a favor de 4 actitudes genéricas que sirvió de base para la categorización:

Categoría	Contenido	Código
1	La presencia de otras personas suscita sentimientos negativos en el encuestado.	[1]
2	Ausencia de reacción emocional. La presencia de los otros no produce ni sentimientos positivos ni negativos, bien porque el encuestado les ignora, bien porque expresa una situación objetiva de la que no se puede deducir ni censura, ni aprobación.	[2]
3	Solidaridad. Individuos que se identifican con el resto de los que esperan.	[3]
4	La presencia de otras personas suscita sentimientos positivos.	[4]
5	Respuestas sin posibilidad de asimilación a las categorías existentes.	[7]
6	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-4: Codificación de la pregunta abierta: Actitudes frente a los clientes en espera.

PREGUNTA ABIERTA 6: La mejor forma de esperar es...

La pregunta más homogénea, con 25 respuestas originales, permite identificar 4 condiciones en las que la espera resulta más satisfactoria:

Categoría	Contenido	Código
1	No esperar. No existen buenas formas de espera	[1]
2	La espera es más agradable si se realiza algún tipo de actividad..	[2]
3	La espera es más agradable si las condiciones del lugar facilitan algún tipo de distracción.	[3]
4	Adoptar una predisposición favorable acudiendo a mecanismos internos	[4]
5	Respuestas sin posibilidad de asimilación a las categorías existentes.	[7]
6	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-5: Codificación de la pregunta abierta: Condiciones óptimas de espera.

PREGUNTA ABIERTA 7: En no me molesta esperar porque

Pregunta doble, a la que el encuestado debía responder indicando lugar y motivo de elección. La codificación de esta pregunta fue excepcionalmente distinta al resto.

En un primer momento se trato de proceder con el sistema descrito para las preguntas anteriores y que, a pesar de la laboriosidad que entrañaba, nos pareció eficaz para conseguir clasificaciones coherentes. Sin embargo, al observar la relación de respuestas obtenidas, compuesta por dos expresiones en cada sujeto, era casi imposible encontrar un sistema de codificación doble que agrupara lugares y motivos. El problema era la dispersión de lugares, de motivos y de relaciones entre lugares y motivos.

Como alternativa nos resultó más sugerente analizar lo que en esencia parecía querer decirnos el encuestado, independientemente del lugar y del motivo concreto expresado. Se podía observar que: había sujetos que no concebían lugar en el que la espera fuera agradable, para otros las esperas que concebían como inevitables (bien por ser una antesala de algo agradable o por ser vitalmente necesarias) eran las más llevaderas... es decir, que era posible hallar una estructura profunda que otorgaba coherencia a las respuestas, adecuando el procedimiento descrito, a la esencia de cada expresión.

Las categorías quedaron por tanto establecidas como sigue:

Categoría	Contenido	Código
1	Esperar siempre me molesta	[1]
2	La espera es más llevadera cuando se considera imprescindible: inevitable o necesaria.	[2]
3	La espera es llevadera si contempla una recompensa implícita para el sujeto que procede del espacio en el que se espera: bares, restaurantes, parques...	[3]
4	La espera es más llevadera si para el sujeto no representa un robo de tiempo sino que le está permitido seguir desarrollando sus actividades.	[4]
5	La espera en general no molesta	[5]
6	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-6: Codificación de la pregunta abierta: Lugares adecuados de espera.

PREGUNTA ABIERTA 8: Si otra persona que hubiera esperado el mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera ¿Cómo le parecería esa conducta?

Acudiendo a un enfoque proyectivo, con esta pregunta recogemos información sobre la trascendencia de la situación de espera experimentada, de cara a la presentación de una queja. En definitiva, se trata de detectar posibles signos de insatisfacción. Las 37 respuestas diferentes emitidas por los encuestados, se correspondían con bastante claridad con las tres actitudes posibles frente a la queja: a favor, en contra o indiferente.

Hubiera sido posible subdividir las categorías en función de lo radical que pudiera parecer la actitud expresada, no obstante el riesgo de error en la identificación de la intensidad no nos pareció que compensara la posible ganancia en precisión, y preferimos optar por una clasificación más segura.

Categoría	Contenido	Código
1	Reprobación de la conducta.	[1]
2	Indiferencia hacia la conducta.	[2]
3	Aprobación de la conducta.	[3]
4	Respuestas sin posibilidad de asimilación a las categorías existentes.	[7]
5	Respuestas perdidas.	[9]

Tabla 24-7: Codificación de la pregunta abierta: Predisposición ante una posible queja.

12.1.2.7. Tabulación de cuestionarios en soporte papel

El paso de la información recogida en los cuestionarios a las matrices de datos se tubo que efectuar en dos ocasiones, debido a los errores detectados en la revisión de la matriz de datos. Esta circunstancia nos movió a diseñar un procedimiento más seguro y cómodo que impidiera los errores cometidos en la primera tabulación.

La complejidad que entrañaba el proceso de tabulación de datos se comprenderá mejor si analizamos el tipo de datos que intervenían en cada encuesta:

1. Datos recogidos en el cuestionario C3 de *Variables ambientales*, cumplimentado por el supervisor del trabajo de campo. Esta información había que vincularla con cada cuestionario, porque como hemos señalado, para simplificar la recogida de datos se efectuó por separado, en intervalos de 15 minutos.
2. Datos precodificados recogidos en el cuestionario.
3. Datos referidos a preguntas abiertas los cuales debían ponerse en relación con la codificación elaborada.

La consecuencia inmediata de transcribir de cada cuestionario aproximadamente 45 variables, acudiendo a fuentes diversas, fue un elevado número de errores, con una naturaleza concreta:

- o Errores en la transcripción de datos del cuestionario C3
- o Errores en la codificación correcta o en la transcripción de la codificación. Se producía un inevitable descuadre entre las respuestas emitidas y las respuestas anotadas en función de las categorías definidas.

Solventar este problema era una cuestión de procedimiento y atención, por lo que aparentemente pudiera parecer que se trataba de un obstáculo rutinario e intrascendente. Ahora bien, nada más lejos de la realidad, si se tiene en cuenta que la calidad del resultado final del trabajo es la suma de los inputs que se incorporan a la cadena de valor en cada etapa del proceso. Unos datos fieles a la realidad son una condición necesaria, aunque no suficiente para avalar un trabajo de investigación.

El procedimiento adoptado para enmendar la fuente de errores consistió en:

I) Elaborar materiales que facilitaran la realización correcta de esta tarea:

- Formulario del perfil previo de las variables ambientales de cada intervalo horario disponible, fácil de transcribir.¹⁷⁸
- Formularios de tabulación de preguntas abierta¹⁷⁹ donde se recogía la respuesta original y la codificada para cada caso. Este documento registraba el paso intermedio entre los cuestionarios y la matriz de datos, constituyendo un documento esencial para preservar la calidad. El formulario empleado consistió en una tabla de tantas filas como modalidades distintas de respuesta para cada pregunta abierta, y 7 columnas: código atribuido al tipo de respuesta, frecuencia en cada uno de los servicios donde se efectuaron las encuestas y frecuencia total. Para facilitar visualmente la tarea de transcripción, las

¹⁷⁸ Ver Apéndice II p. 545

¹⁷⁹ Ver Apéndice II p. 546

celdas correspondientes a cada tipo de respuesta estaban rellenas de color. La simplificación en la asignación de códigos unido al cómputo simultáneo permitió solventar el problema de los descuadres en la tabulación de las preguntas abiertas.

- 2) Definir un procedimiento de transcripción que fuera lo más sencillo posible. Optamos por una matriz en papel con todas las variables referidas a cada cuestionario a la que se transferían los datos de cada caso.

Esta preocupación por la precisión de los datos creemos que favoreció la detección de incoherencias y errores. Se empezaba por los datos ambientales recogidos del *formulario 1*, se transcribían las preguntas precodificadas, a continuación se codificaba y transcribía las preguntas abiertas, por último se anotaban los datos procedentes de la observación.

- 3) Control: un sistema de supervisión constante, cada diez encuestas transcritas, permitía detectar errores y solventarlos, consiguiendo que la reparación de los mismos entrañara un plazo razonable y que en ningún caso supusiera volver a realizar el trabajo desde los comienzos.

12.1.2.8. Tabulación de cuestionarios en soporte informático

La conversión de las matrices de datos obtenida en el apartado anterior, en soporte susceptible de tratamiento estadístico se realizó con arreglo a las especificaciones solicitadas por el programa de tratamiento de datos elegido: SPSS para Windows versión 11.0.1.

Elaboramos un fichero estándar mudo, con el conjunto de variables que se emplearían a posteriori, independientemente de que estas estuvieran presentes en todas los cuestionarios aplicados. El motivo por el que se procedió de este modo estriba en la posible ventaja de efectuar en un único momento toda la definición de variables, homogeneizando las mismas condiciones, al margen de la ventaja ulterior que se obtendría en el caso de querer agregarse los casos de diferentes servicios.

La tabla 25 recoge el conjunto de variables y la forma dada a cada una de ellas, con información referida a los servicios en los que cada variable estaría activa.

VARIABLE	Descripción	Disponible en
GRADOS	Temperatura de la sala - Escala	Todos
LUZ	Luminosidad de la sala – Escala	Todos
RUIDO	Nivel de ruido (dB) – Escala	Todos
VOCES	Ruido de voces – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
MÚSICA	Música en la sala – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
GENTE	Personas en la sala –Escala	Restaurantes Consultas médicas Banca
GENTEBIS	Densidad de entrada – Escala	Comercios
COMPA	Acompañantes – Escala	Todos
CHOMB	Acompañantes masculinos – Escala	Todos
CMIJER	Acompañantes femeninos – Escala	Todos
SEXO	Sexo – Nominal 0 = hombre 1 = mujer	Todos
EDAD	Edad – Ordinal 1 = menos de 25 2 = 25-30 3 = 31-40 4 = 41-50 5 = 51-60 6 = 61-....	Todos

OCUPA	Ocupación – Nominal 1 = empleado 2 = ejecutivo 3 = empresario 4 = prof. liberal 5 = estudiante 6 = t.c.p. 7 = ama de casa 8 = parado 9 = jubilado 10 = militar 11 = profesor 12 = funcionario	Todos
FORMA	Nivel de formación – Ordinal 1 = sin estudios 2 = primaria 3 = bachiller/cou 4 = técnico 5 = licenciado	Todos
TESPERA	Tiempo de espera desde la llegada al acceso – Escala	Todos
DSERV	Duración del servicio – Escala	Todos
DTSERV	Duración total de la transacción – Escala	Todos
PREVI	Previsión de espera – Nominal 1 = no 2 = no sabe 3 = si	Todos
TREVIES	Tiempo previsto de espera – Escala	Todos
COLA	Personas en cola delante del encuestado – Escala	Banca Comercios
PRODS	Cantidad de productos en el carro – Ordinal	Comercios
RESERVA	Acude con reserva – Nominal	Restaurantes
HCITA	Hora de la cita / reserva – Escala	Restaurantes Consultas médicas
ECITA	Tiempo de espera desde la cita hasta el acceso – Escala	Restaurante Consultas médicas
CLIENTE	Condición de cliente – Nominal 0 = no 1 = si	Comercio Restaurantes

FRECUENC	Frecuencia de visita – Ordinal 1 = más de una vez 2 = 1 vez por semana 3 = 1 vez cada dos semanas 4 = 1 vez al mes 5 = muy de vez en cuando 6 = primera vez	Restaurantes Banca Comercios
HABITH	Hábito horario de visita – Nominal 0 = acude a una hora fija 1 = no tiene hora fija	Restaurantes Banca Comercios
HHABITUA	Hora habitual de visita – Escala	Restaurantes Banca Comercios
EE_PRES	Prescripción – Nominal 1 = no 2 = no sabe 3 = si	Todos
EE_INT	Intención de retorno – Nominal 0 = no 1 = si	Restaurante Consultas médicas
EE_COMP	Evaluación comparativa – Ordinal 1 = mejor que otros 2 = tan bueno como otros 3 = igual que otros 4 = peor que otros	Comercios Banca
EE-SAT	Satisfacción con el servicio – Ordinal 1 = muy satisfactoria 2 = bastante satisfactoria 3 = satisfactoria 4 = normal 5 = poco satisfactoria 6 = bastante poco satisfactoria 7 = nada satisfactoria	Todos
TACEP	Tiempo aceptable de espera – Escala	Todos
CAUSA	Atribución causal cerrada – Nominal 1 = sucede algo extraño por eso he esperado 2 = en este tipo de servicios siempre hay que esperar 3 = en este sitio siempre hay que esperar 4 = en este sitio no se espera 5 = hoy sucede algo extraño porque no ha habido espera 6 = otro día o a otra hora no habría tenido que esperar 9 = no ha tenido que esperar	Todos

PRISA	Sensación de prisa – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
TURN0	Disciplina de atención – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
TSUBJE	Tiempo subjetivo de espera – Escala	Todos
QUEJA	Interpretación de la queja – Ordinal 1 = reprobación 2 = indiferencia 3 = aprobación 9 = r.p.	Todos
CATRIBU	Atribución causal abierta – Nominal 1 = el proveedor de servicio 2 = día, fecha, hora, condición de la demanda 3 = los clientes 6 = el servicio se ha anticipado 7 = no sabe 8 = indica que no ha esperado 9 = r.p.	Todos
ESPSERV	Actitud hacia la espera en el servicio – Ordinal 1 = alergizados - describen espera 2 = alergizados - reflejo psicológico 3 = equilibrados - negativo moderados 4 = rechazo - juicio objetivo 5 = aceptación sin reflejo emocional 6 = actitud favorable 9 = r.p.	Todos
ESPERARO	Actitud general hacia la espera – Ordinal 1 = alergizados - describen espera 2 = alergizados - reflejo psicológico 3 = equilibrados - negativo moderados 4 = rechazo - juicio objetivo 5 = aceptación sin reflejo emocional 6 = actitud favorable 9 = r.p.	Todos
SIENTE	Sentimientos asociados a la espera – Ordinal 1 = ansiedad aguda 2 = rebeldía 3 = desagrado moderado 4 = juicio objetivo 5 = aceptación sin padecimiento 9 = r.p.	Todos

LAGENTE	Actitud hacia los otros en la espera – Ordinal 1 = sentimientos negativos 2 = juicio objetivos 3 = solidaridad 4 = sentimientos positivos 9 = r.p.	Todos
MEJORFE	La mejor forma de esperar es ... – Ordinal 1 = no esperar 2 = actividad 3 = condiciones del entorno 4 = predisposición favorable 9 = r.p.	Todos
LNME	Lugares donde no molesta esperar – Nominal 1 = siempre molesta 2 = imprescindible / inevitable 3 = recompensa implícita 4 = libertad de acción 5 = no molesta 9 = r.p.	Todos
DEPIE	Permanece de pie – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos
SENTADO	Sentado – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos
CAMBIOS	Cambios de postura frecuentes – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos
FUMA	Fuma – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos
BEBE	Bebe – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos
LEE	Lee – Nominal 0 = no 1 = libros 2 = prensa 3 = material relacionado con el servicio	Todos
AUSENTA	Se ausenta temporalmente – Nominal 0 = no 1 = sí	Todos

CHARESP	Conversa esporádicamente - Nominal 0 = no 1 = si	Todos
CHARMAN	Mantiene una conversación – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
OBSERVA	Observa el entorno – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
PREGUNTA	Pregunta al personal - Nominal 0 = no 1 = si	Todos
ACTIVO	Signos de activación – Nominal 0 = no 1 = si	Todos
FUENTE	Procedencia de los datos - Nominal 1 = comercios 1 = médicos 1 = banca 1 = restaurantes	

Tabla 25: Formato de las variables de la matriz de datos del Trabajo de Campo I.

12.1.2.9. Método para la contrastación de la hipótesis básicas. La medición de los efectos.

Si tuviéramos que destacar un aspecto del marketing al que fuera atribuible el lento progreso como ciencia, tendríamos que referirnos a la ausencia de instrumentos para realizar una medición objetiva de los fenómenos estudiados. Para el investigador esto hecho se traduce en una doble dificultad a la hora de abordar su trabajo; de un lado la que entraña todo trabajo científico, y de otro la que añade la carencia de herramientas de medida. Ningún modisto pretendería fabricar un traje sin tijeras y sin metro; para realizar una buena receta, sin peso, ni medidas, hace falta mucha experiencia y mucho arte; pero el marketing no es un arte, o no deseamos concebirlo como un arte, aunque algo pudiera tener en su ejercicio. Para todos los

que optamos por un enfoque rigurosamente científico, las reglas del juego son estas: medir, careciendo de instrumentos de medición.

Solventar esta dificultad no es fácil, como pone en evidencia el que tras un siglo de investigación, no haya progresado ninguna herramienta o concepto que mida la fidelización, la calidad percibida —a excepción de la polémica escala *servqual*¹⁸⁰— o la intención de compra.

Pero como el investigador no puede permanecer de brazos cruzados en espera de que le faciliten un metro, su trabajo conlleva la tarea de fabricarse uno al que se pueda atribuir la capacidad de medir el fenómeno que estudia. Esta atribución suele nacer de la deducción de manifestaciones externas del concepto que directamente resulta imposible medir.¹⁸¹

En nuestro caso, el conjunto de variables de difícil medición es numeroso, aunque el problema principal estriba en la medición de efecto de la espera (E_e) descrito en el capítulo IV. Es preciso, por tanto, definir una variable que sintetice el estado emocional del sujeto derivado de la espera, y que como variable dependiente sea explicable en función de las variables —independientes— contempladas en las hipótesis básicas.

Para ello proponemos trabajar con tres variables, cuya denominación y elaboración explicamos a continuación.

12.1.2.9.1. Medición de los efectos: efecto de la espera antes de la prestación (E_{et_1})

Elaboramos la variable E_{et_1} (efecto de la espera en t_1) a partir de las variables diseñadas a dicho fin:

180 Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988, p. 40).

181 Martínez Tercero (1999, p. 72)

- o Interpretación de la queja – Ordinal [presente en todos los casos]
- o Signos de activación – Nominal [presente en todos los casos]

Mediante un análisis cluster (método jerárquico) con las medidas phi-cuadrado, a partir de 184 casos (79.0%), dando lugar a los siguientes tres grupos:

	Clusters		
	Grupo 1 (150 casos)	Grupo 2 (9 casos)	Grupo 3 (25 casos)
Queja	Rechazan la queja	Indiferentes a la queja	Aprueban la queja
Signos de activación	No manifiestan nerviosismo	Algunos nervioso	Mayor presencia de los nervioso
DESCRIPCIÓN DEL Eet_1	Probablemente satisfechos	Probablemente indiferentes	Insatisfechos

Tabla 26: Clusters correspondientes a la variable Eet_1

Los resultados son aparentemente coherentes con los datos expresados por los encuestados.

12.1.2.9.2. Medición de los efectos: efecto final de la espera (Eet_2)

Esta variable, **Eet_2 (efecto de la espera en t_2)**, síntesis de las preguntas directas planteadas en el cuestionario sobre la satisfacción con la prestación en conjunto, tiene como finalidad contextualizar la espera, o dicho de otro modo, proporcionarnos una imagen global de la transacción, donde el efecto de esperar se integra con el resto de factores que contempla el sujeto para emitir un juicio sobre su estado de satisfacción, indiferencia o insatisfacción, referido a la experiencia inmediatamente anterior en el servicio.

La disponibilidad de diversos tipos de datos no comunes a todos los casos estudiados nos conduce a trabajar con el siguiente método para la elaboración de esta nueva variable sintética:

ETAPA I) Clusterizar (método quick cluster) los servicios de acuerdo con el mayor número de variables disponibles, referidas a la evaluación global:

Comercio y Banca

- Prescripción – Nominal
- Evaluación comparativa – Ordinal
- Satisfacción con el servicio – Ordinal

Obtenemos tres clusters en tres iteraciones, cuyos centros son:

	Clusters		
	Grupo 1 (21 casos)	Grupo2 (76 caso)	Grupo 3 (61 casos)
Prescripción	3		3
Evaluación comparativa	2	3	1
Satisfacción con el servicio	5	4	2
DESCRIPCIÓN DEL Eet ₂ (comercios y banca)	Poco satisfechos en la actualidad, pero que consideran bueno el servicio	Poco satisfechos en la actualidad, e indiferentes al servicio elegido	Satisfechos y convenidos de la superioridad del servicio elegido

Tabla 27-1: Clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para comercios y banca.

	Distancia entre los centros		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Grupo 1		1.750	2.388
Grupo 2	1.750		2.290
Grupo 3	2.388	2.290	

Tabla 27-2: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para comercios y banca.

La distancia entre los cluster 1 y 2 es inferior a la existente entre el 1 y el 3 y entre el 2 y el 3. Los miembros de los grupos 1 y 2 se parecen en cuanto a que su experiencia presente no ha sido plenamente satisfactoria, así como en no percibir diferencias entre el servicio elegido y sus competidores.

El análisis de la varianza, aunque no sea el procedimiento válido para verificar la hipótesis de que las medias de los grupos son iguales, ofrece una orientación sobre la varianza atribuible a las variables que configuran el cluster.

Análisis de la Varianza						
	Cluster media cuadrado	gl	Error media cuadrado	gl	F	Sig.
Prescripción	1.694	2	.348	155	4.863	.009
Evaluación comparativa	61.077	2	.281	155	217.295	.000
Satisfacción	52.787	2	.612	155	86.298	.000

Tabla 27-3: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para comercios y banca

El test de Fisher indica que las tres variables son relevantes a la hora de configurar los clusters.

Del mismo modo clusterizamos (método quick cluster) los datos obtenidos en consultas médicas y restaurantes a partir de las variables:

- Prescripción – Nominal
- Intención de regreso – Nominal
- Satisfacción con el servicio – Ordinal

Igualmente obtenemos tres clusters en tres iteraciones.

	Clusters		
	Grupo 1 (69 casos)	Grupo 2 (2 casos)	Grupo 3 (4 casos)
Prescripción	3	1	3
Satisfacción	2	5	5
Intención de retorno	1	0	1
DESCRIPCIÓN DEL Eet ₂ (consultas médicas y restaurantes)	Satisfechos. Propensos a regresar y prescribir el servicio	Insatisfechos	Insatisfechos, con posibilidad de retorno y prescripción. ¹⁸²

Tabla 27-4: Clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para consultas médicas y restaurantes.

	Distancia entre los centros		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Grupo 1		3.855	3.395
Grupo 2	3.855		2.250
Grupo 3	3.395	2.250	

Tabla 27-5: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para consultas médicas y restaurantes.

El grupo 1 es el más distanciado. Los restantes, se encuentran próximos entre sí.

El análisis de la varianza nos informa de la significatividad de las variables “satisfacción” e “intención de retorno” en la configuración de los clusters; con relación a la prescripción, la ausencia de error convierte a la influencia de esta en infinita.

¹⁸² Este hecho convierte su insatisfacción en menos aguda.

Análisis de la Varianza						
	Cluster		Error		F	Sig.
	MC	gl	MC	gl		
Prescripción	3.893	2	.000	72	.	.
Satisfacción	30.310	2	.685	72	44.265	.000
Intención de retorno	.947	2	.014	72	69.205	.000

Tabla 27-6: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet₂ obtenida para consultas médicas y restaurantes.

En este momento disponemos de dos sistemas de clasificación de la evaluación final de resultados, que no nos satisfacen plenamente, dado que la última clusterización proporciona grupos de muy reducido tamaño, por lo que, desde un punto de vista lógico deberíamos obviarlos.

Así pues efectuamos un segundo acercamiento a la variable Eet₂.

ETAPA 2) Clusterizar (método quick cluster) los servicios de acuerdo con las variables comunes:

- Prescripción – Nominal
- Satisfacción con el servicio – Ordinal

Obtenemos 3 clusters en cuatro iteraciones.

	Clusters		
	Grupo 1 (87 casos)	Grupo 2 (13 casos)	Grupo 3 (133 casos)
Prescripción	3	2	3
Satisfacción	1	6	3
DESCRIPCIÓN DEL Eet ₂	Satisfechos. Propensos a prescribir el servicio	Insatisfechos tendientes a no prescribir el servicio	Indiferentes en el presente, pero propensos a recomendar

Tabla 27-7: Clusters correspondientes a la variable Eet₂

	Distancia entre los centros		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Grupo 1		4.085	1.978
Grupo 2	4.085		2.108
Grupo 3	1.978	2.108	

Tabla 27-8: Distancia entre los clusters correspondientes a la variable Eet₂

Las distancias entre los centros de cada cluster evidencian cómo el grupo 1 de individuos satisfechos está próximo a los indiferentes, cómo los grupos más alejados son el 1 y el 2 que representan los extremos entre satisfacción e insatisfacción y cómo es la relación entre los indiferentes y los extremos. Donde se observa mayor proximidad entre satisfechos e indiferentes, que entre insatisfechos e indiferentes.

Con respecto al análisis de la varianza, los test de Fisher evidencian la significatividad de ambas variables en la configuración de los clusters.

Análisis de la Varianza						
	Cluster MC	gl	Error MC	gl	F	Sig.
Prescripción	1.858	2	.275	230	6.747	.001
Satisfacción	152.292	2	.269	230	565.985	.000

Tabla 27-9: ANOVA de los clusters correspondientes a la variable Eet₂.

El procedimiento de clusterización, parece que proporciona una clasificación razonable, coherente y en cierto modo más satisfactoria que la efectuada con variables distintas para cada pareja de servicios. No obstante, antes de adoptar definitivamente este agrupación, comprobaremos que existe una correlación

significativa entre la clasificación global de los casos y la clasificación en parejas de variables comunes.

ETAPA 3) Análisis de la correlación no paramétrica entre la variable de clasificación de casos por parejas de servicios y la variable de clasificación de casos global. Efectivamente existe una correlación significativa entre un procedimiento y otro, aunque el signo sea contrario entre la clasificación de casos en comercio y banca y la global, resultado que por otro lado es coherente, ya que los perfiles de los grupos están cruzados

Correlaciones no paramétricas					
			Comercio + Banca	Médicos + Restaurante	Todos
Tau_b de Kendall	Comercio + Banca	Coeficiente de correlación	1.000	.	-.324**
		Sig. (2-colas)	.	.	.000
		N	158	0	158
	Médicos + Restaurante	Coeficiente de correlación	.	1.000	.274*
		Sig. (2-colas)	.	.	.015
		N	0	75	75
	Todos	Coeficiente de correlación	-.324**	.274*	1.000
		Sig. (2-colas)	.000	.015	.
		N	158	75	233
Rho de Spearman	Comercio + Banca	Coeficiente de correlación	1.000	.	-.359**
		Sig. (2-colas)	.	.	.000
		N	158	0	158
	Médicos + Restaurante	Coeficiente de correlación	.	1.000	.282*
		Sig. (2-colas)	.	.	.014
		N	0	75	75
	Todos	Coeficiente de correlación	-.359**	.282*	1.000
		Sig. (2-colas)	.000	.014	.
		N	158	75	233

** Correlación significativa para .01 (2 colas). * Correlación significativa para .05 (2 colas).

Tabla 27-10: Correlaciones no paramétricas entre las diversa formas de la variable Eet₂.

Así pues, las hipótesis básicas formuladas en el capítulo anterior se contrastarán simultáneamente con las variables Eet_1 y Eet_2 .

Para facilitar la interpretación de resultados efectuamos una recodificación de Eet_2 de manera que el código de los grupos de perfil similar sea equivalente.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
DESCRIPCIÓN DEL Eet_1	Probablemente satisfechos (150 casos)	Probablemente indiferentes (9 casos)	Insatisfechos (25 casos)
DESCRIPCIÓN DEL Eet_2	Satisfechos. Propensos a prescribir el servicio (87 casos)	Indiferentes en el presente, pero propensos a recomendar (133 casos)	Insatisfechos tendentes a no prescribir el servicio (13 casos)

Tabla 27-11: Resumen del perfil de las variable Eet_1 y Eet_2 .

Las variables recién elaboradas son ambas dependientes, nuestra intención es probar su dependencia de la situación de espera. Sin embargo, se mantiene viva la duda sobre el posible peso de los factores de predisposición general. La duda entre: un posible efecto generado en el contexto y un efecto dependiente de la predisposición general del sujeto, nos conduce a elaborar una tercera variable de contrastación.

12.1.2.9.3. Predisposición genérica a las esperas (AB)

A través de la variable **AB (actitud basal)**, deseamos disponer de un tercer indicador relacionable con la situación de espera, pero que a diferencia de los anteriores, se concibe como variable independiente.

La actitud basal es la predisposición genérica del sujeto hacia la espera que se sintetizará a partir de las preguntas abiertas del cuestionario. El objetivo de esta variable sería esclarecer si existe una relación entre el efecto de la espera y la

predisposición genérica del sujeto hacia la espera, indicando en tal caso hasta que punto prevalece la especificidad del sujeto sobre las circunstancias del contexto. En línea con lo anterior, desearíamos conocer si la predisposición genérica es dependiente de variables que el servicio pudiera controlar o al menos conocer.

La nueva variable AB se obtiene mediante un quick cluster tras 8 iteraciones, dando lugar a 7 tipos de actitudes respecto a la espera. Para facilitar la comprensión de los valores, realizaremos una breve descripción del perfil de cada grupo, en la que intencionadamente eludimos la variable actitud hacia los otros durante la espera, debido a que tanto en el resultado, como en el ANOVA se observa que no contribuye a la formación de los grupos.

Grupos	1	2	3	4	5	6	7
Variables	(42)	(37)	(19)	(20)	(34)	(24)	(16)
Actitud hacia la espera en el servicio	3	4	2	2	3	3	5
Actitud general hacia la espera	3	3	1	1	3	3	5
Lugares donde no molesta esperar	1	1	3	1	3	4	3
La mejor forma de esperar es...	2	3	3	3	4	2	3
Sentimientos asociados a la espera	3	3	3	3	3	3	4
Actitud hacia los otros en la espera	2	2	2	2	2	2	2

Tabla 28-1: Centros finales de los clusters correspondientes a la variable AB.

- o GRUPO 1: Negativos moderados, indiferentes al lugar donde se espera, propensos a la actividad.
- o GRUPO 2: Reaccionan más negativamente hacia el concepto de espera que hacia la espera misma. El entorno es importante cuando proporciona distracción.
- o GRUPO 3: Alergizados que expresan el efecto psicológico de esperar. Prefieren esperar en lugares donde la propia espera es una recompensa y consecuentemente con ello, valoran mucho el entorno de la espera.

- o GRUPO 4: Alergizados verbales radicales. Expresan sentimientos extremos, indiferentes al lugar donde se espera aunque toleran las esperas cuando no son percibidas como tal, porque están distraídos en un entorno agradable.
- o GRUPO 5: Moderados. Prefieren esperar en entornos distraídos, pero es su predisposición favorable hacia la espera lo que la convierte en llevadera.
- o GRUPO 6: Moderados, aceptan esperar si disponen de libertad para poder realizar una actividad
- o GRUPO 7: No padece la espera. Inclina a favor de los espacios agradables como fuente de distracción.

La localización de los centros, indica como los grupos más próximos son el 5 y el 6, ambos moderados y cómo los más distantes, casi opuestos son el 7 y el 4, que representan, respectivamente a los más tolerantes y a los más radicales.

Distancia entre los centros							
Cluster	1	2	3	4	5	6	7
1		2.085	3.033	2.432	2.586	2.600	4.043
2	2.085		3.873	3.077	2.114	2.973	2.798
3	3.033	3.873		2.333	2.673	2.518	5.171
4	2.432	3.077	2.333		2.980	3.681	5.406
5	2.586	2.114	2.673	2.980		1.975	2.807
6	2.600	2.973	2.518	3.681	1.975		3.188
7	4.043	2.798	5.171	5.406	2.807	3.188	

Tabla 28-2: Distancia entre los centros de los clusters de la variable AB.

El ANOVA nos orienta sobre la contribución de las diversas variables empleadas a la creación de los clusters, poniendo de manifiesto la débil aportación de la variable actitud hacia los otros con relación a la predisposición hacia la espera.

Análisis de la Varianza						
	Cluster		Error		F	Sig.
	MC	gl	MC	gl		
Actitud hacia la espera en el servicio	27.270	6	.691	185	39.453	.000
Actitud general hacia la espera	31.786	6	.435	185	73.018	.000
Lugares donde no molesta esperar	34.434	6	.379	185	90.879	.000
La mejor forma de esperar es...	18.131	6	.531	185	34.159	.000
Sentimientos asociados a la espera	2.258	6	.583	185	3.871	.001
Actitud hacia los otros en la espera	1.613	6	.556	185	2.902	.010

Tabla 28-3: ANOVA de las variables participantes en la formación de los clusters de la variable AB.

12.2. El método en el Trabajo de Campo 2

La metodología seguida en este segundo trabajo de campo, cuyo objetivo genérico es el mismo: recopilar información orientada a la contrastación de las hipótesis formuladas, es sustancialmente distinta de la descrita en el apartado anterior, y mucho más sencilla, dada la finalidad complementaria de este estudio.

Determinadas cuestiones, cuya observación en condiciones naturales entrañaba enorme complejidad, se relegaron a esta otra modalidad de trabajo.

12.2.1. Fundamentos teóricos a favor de la metodología de recogida de información basada en escenarios

La investigación documental realizada, además de proporcionarnos el conocimiento del estado actual de la cuestión, nos ofreció abundante información sobre los procedimientos seguidos por cada autor o grupo de autores a la hora de afrontar la verificación de sus hipótesis.

De este modo hemos podido observar cómo frente a las investigaciones que se decantan por la recogida de datos en condiciones naturales mediante encuestas, nos encontramos con otros que recurren a las situaciones de laboratorio. En este grupo se sitúan los trabajos de:

- o Dubé, Schmitt y Leclerc (1989, p. 60) con un diseño experimental de 3*2
- o Pruyn y Smidts (1993, p. 376) con un diseño de 3*2*3*3
- o Chebat y Filiatrault (1993, p. 37) con un diseño de 2*2
- o Tom y Lucey (1995, p. 3) que describen ocho condiciones de espera sobre las que encuestan a grupos de 30 sujetos.

Todos estos autores comparten el uso de la técnica de los escenarios para la recogida de información.

La validez de los métodos de simulación, como fuente de datos empíricos, aparece probada en el trabajo experimental de Bateson y Hui (1990). Estos autores compararon el diseño cuasi-experimental en condiciones naturales con dos situaciones de laboratorio: mediante video y diapositivas, donde se simulaba la compra de billetes de tren en una estación londinense.

Sus resultados ponen de manifiesto que las situaciones de los servicios pueden simularse con eficacia reproduciendo las condiciones medioambientales. Existen además, razones prácticas para ello, dada la naturaleza interpersonal de la experiencia en los servicios y la imposibilidad de replicar una situación. De este modo, ya sea con

video, con fotografías o con descripciones, el estímulo que se presenta a los sujetos es idéntico, lo que proporciona mayor control de las condiciones experimentales.

Otros autores como Havlena y Holbrook (1986, p. 396) justifican la validez del empleo de métodos proyectivos o autoprojectivos a través de las ventajas obtenidas con los mismos: desaparición del efecto-sesgo social y de problemas relacionados con la diferencias individuales con respecto al tipo de actividad del servicio.

12.2.1.1. Diseño del cuestionario de escenarios

Diseñamos una batería de escenarios proyectivos a los que el encuestado debería responder indicando cuál sería su conducta más probable.

La ausencia de precedentes directos para el tipo de información que se trataba de recoger nos obligó a tener que elaborar las situaciones, bajo las siguientes condiciones generales:

- Situaciones ficticias.
- Creíbles.
- De fácil implicación para el encuestado.
- Breves.
- Comprensibles al oído para que no fuera preciso la lectura.
- Adaptadas y específicas para los contenidos a investigar.

De este modo se elaboró la relación de escenarios recogida en el Cuestionario C-4¹⁸³ cuya esencia describimos en la siguiente tabla.

183 Apéndice II, p, 548-550

Contenido	Escenario
En ausencia de otras fuentes de información, la previsible duración de la espera es un indicativo de la superioridad de una opción.	1 y 5
En similares condiciones de precio, la espera puede ser un indicativo de superioridad.	2
La duración de la espera puede ser indicativo de superioridad.	3
En condiciones de superioridad de precio, la previsión de espera será inferior.	4
Al combinarse la información previa con la información de la espera, prevalece la información previa como factor decisorio.	6
La exclusividad conlleva asociado una previsión de espera.	7 y 9
La ausencia de espera en supuestas condiciones de personalización del servicio contrarresta credibilidad a la personalización.	8 y 10
La actividad que realiza durante la espera puede explicar la reacción emocional.	11

Tabla 29: Fundamentos de los escenarios.

Las condiciones autoimpuestas se cumplieron en todos los escenarios, con la excepción del escenario 11, para el que fue imprescindible la lectura por parte de los encuestados.

12.2.1.2. Depuración del cuestionario de escenarios

Antes de proceder a la aplicación del cuestionario se administró a varios sujetos una primera versión del mismo, más extensa y con situaciones redundantes, cuyo objetivo era verificar:

- La inteligibilidad de las situaciones descritas en condiciones de escucha.
- La adecuación de las situaciones al objeto de estudio.
- La credibilidad de las situaciones.
- La longitud de la encuesta.

Los resultados de las pruebas pusieron de manifiesto que el enfoque general del cuestionario era satisfactorio, aunque de los escenarios probados, no todos resultaban igual de adecuados, claros y creíbles. En consecuencia, se procedió a la selección de escenarios y a la corrección en la redacción a fin de agilizar su contenido y facilitar su comprensión.

La prueba mencionada, sirvió también para comprobar que la hoja de recogida de datos, que debían cumplimentar los encuestados, resultaba clara e intuitiva, como efectivamente sucedía.

12.2.1.3. Procedimiento de aplicación del cuestionario de escenarios.

El cuestionario se aplicó por la responsable de la investigación.

La aplicación del cuestionario supuso 30 minutos aproximadamente distribuidos en las siguientes etapas:

- o **Introducción:** los encuestados fueron invitados a participar en el estudio sobre el que se les informó que debían responder con la máxima sinceridad a las preguntas que se les iba a plantear.

Los encuestados no fueron informados, al incorporarse al estudio, ni del objetivo, ni de la finalidad del mismo.

Los participantes recibieron el formulario de respuesta al tiempo que se les proporcionaba una breve explicación sobre el procedimiento de la encuesta, los escenarios y el modo de anotar sus opiniones.

- o **Aplicación del cuestionario verbal (escenarios I-10):** la responsable del trabajo de campo leía cada escenario, proporcionando el tiempo suficiente

para que los encuestados anotaran sus respuestas. Cada pregunta debía ser respondida inmediatamente después de su formulación.

- o **Aplicación del cuestionario escrito (escenario II):** los encuestados recibieron una segunda hoja con el escenario II.
- o **Solicitud de datos de clasificación:** antes de proceder a la recogida de cuestionarios, se solicitó a cada participante que cumplimentara los datos de clasificación sociodemográficos. Durante la recogida se verificaba que estaban completos.

V. RESULTADOS

*"Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto,
y pensar lo que nadie más ha pensado"*

Albert Szent-Györgi, 1893-1986
Médico húngaro

"they were always making discoveries, [...] of things they were not in quest of"
Horace Walpole, 1754

El 28 de enero de 1754, Horace Walpole, escribió una carta a su tocayo, Horace Mann, para contarle su reciente creación de un término al que atribuía gran riqueza expresiva: *serendipity*. Walpole había quedado impresionado por la lectura de un cuento anónimo titulado "*Los tres príncipes de Serendip*"¹⁸⁴. Historia en la que se narra cómo los protagonistas, unos príncipes que deambulaban por Serendip, gracias a su capacidad de observación, a su perspicacia o al azar, descubrían la solución de dilemas que ni siquiera se habían planteado.

Nuestros conocimientos y nuestra civilización, en más de una ocasión avanza bajo el influjo de la "*serendipia*"¹⁸⁵. Cuando se trata de grandes descubrimientos, a la capacidad de observación, se suman grandes dosis de sagacidad en el investigador que viendo lo que todos ven, entiende lo que nadie antes había comprendido.

Pero el motivo por que acudimos a la expresión *serendipity*, tiene su justificación en acontecimientos menos sublimes, trascendentales y agudos. Nuestros resultados son *serendípicos* en la medida en que no respondiendo tal y como suponíamos a las preguntas formuladas, ofrecen alguna luz sobre cuestiones en las que no habíamos reparado. Esta situación nos provoca una sensación de agradable frustración, un

¹⁸⁴ Serendip es el antiguo nombre de la isla de Sri Lanka.

¹⁸⁵ La propuesta de introducir la palabra "*serendipia*" en nuestro vocabulario, como un neologismo, parece razonable pero tendrá que superar las pruebas de los doctores de la lengua antes de contrar con la bendición institucional.

pequeño revés para nuestro desarrollo teórico, rematado con un leve empujón para la comprensión del problema.

13. Resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis básicas.

La extensa relación de enunciados que vamos a comentar en este apartado nos obliga a crear una estructura ordenada que facilite su lectura. Para ello, el resultado de cada enunciado se expondrá en tres partes:

- Recordatorio del contenido del enunciado.
- Comentarios, si se estima oportuno, de la explotación y tratamiento de los datos.
- Resultado alcanzado.

13.1. Hipótesis básicas referidas a la capacidad predictiva de la hipótesis teórica.

13.1.1. Hipótesis básica 1: sobre la relación entre duración objetiva y efecto de la espera

Hipótesis básica 1a:

Las variables duración de la espera y efecto de la espera al finalizar la misma, y antes de iniciar la transacción, estarán significativamente relacionadas. Condición que no se cumplirá, por definición, entre las variables duración de la espera y efecto al finalizar la transacción.

Obtenemos que las variables duración de la espera –en tiempo de espera y en intervalos– y efecto de la espera en t_1 , están relacionadas de manera estadísticamente significativa, resultados que no se obtienen entre las variables duración de la espera y efecto en t_2 .

Este resultado procede de la comparación de los índices de correlación de tau-b de Kendall y rho de Spearman que, respectivamente indican la fuerza de la asociación entre dos variables de intervalos y la asociación a nivel ordinal¹⁸⁶.

Kendall's tau_b			tiempo de espera en intervalos	tiempo de espera
	efecto espera en t ₁	Coef. de correlación	.214**	.220**
		Sig. (2-colas)	.002	.000
		N	184	184
	efecto espera en t ₂	Coef. de correlación	-.037	-.026
		Sig. (2-colas)	.533	.626
		N	233	233

** Correlaciones significativas para $p < .01$ (2-colas).

Tabla 30-1: Coeficiente de correlación tau-b de Kendall entre el tiempo de espera y el efecto de la espera.

Spearman's rho			tiempo de espera en intervalos	tiempo de espera
	efecto espera en t ₁	Coef. de correlación	.235**	.264**
		Sig. (2-colas)	.001	.000
		N	184	184
	efecto espera en t ₂	Coef. de correlación	-.041	-.033
		Sig. (2-colas)	.533	.618
		N	233	233

** Correlaciones significativas para $p < .01$ (2-colas).

Tabla 30-2: Coeficiente de correlación rho de Spearman entre el tiempo de espera y el efecto de la espera

¹⁸⁶ Equivalente al índice de correlación de Pearson en versión paramétrica.

Por otro lado descartamos la posibilidad de que el efecto, tanto inmediato como final de la espera venga determinado por la predisposición del cliente a la espera, dado que no existe correlación significativa entre la variable AB y las variables de efectos¹⁸⁷.

Resultado: H1a se cumple.

Formulación de la hipótesis básica 1b:

La explicación del efecto de la espera en t_1 que se obtiene considerando sólo la duración, será de inferior calidad a la que obtendremos si además incorporamos variables relacionadas con la utilidad, derivada de las circunstancias en que ha tenido lugar la espera.

La naturaleza nominal de la variable dependiente, y la cuasinominal de las independientes¹⁸⁸, hacen que la técnica del análisis discriminante se nos presente como la opción más adecuada para verificar la diferencia establecida en la hipótesis H1b.

Efectuamos un análisis discriminante de la variable efecto de la espera en t_1 con la variable tiempo de espera en intervalos, obteniendo los siguientes datos:

	Lambda Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
tiempo de espera en intervalos	.932	6.608	2	181	.002

Tabla 31-I: Test de la igualdad de la media en los grupos [A.D.-I]

¹⁸⁷ En la relación entre AB y el efecto en t_1 , el coef. de correlación tau-b de Kendall es .020 $p < .771$ y entre AB y efecto en t_2 el mismo coef. de correlación adopta los valores -.006 $p < .927$

¹⁸⁸ Aunque la duración objetiva de la espera [tespera] sea una variable de escala, la transformación en duración en intervalos [teinter] la convierte en variable ordinal.

A pesar del elevado valor de Lambda Wilks, próximo a la unidad, que sugiere una ausencia de diferencia entre los grupos respecto al tiempo de espera, dichas diferencias son significativas ($p < .05$).

M de Box		14.958
F	Aprox.	7.294
	df1	2
	df2	5110.968
	Sig.	.001

Tabla 3 I-2: Test de Box [A.D.- I]

La significatividad del test de Box permite rechazar la hipótesis de nulidad de la igualdad en la covarianza de las matrice.

Hemos optado por un sistema de clasificación basado en la equiprobabilidad de las tres formas de la variable efecto, principalmente porque al comparar los resultados obtenidos con ambos métodos, las diferencias observadas suponían una ganancia en la explicación de los casos “probablemente satisfechos”, en detrimento de los casos “probablemente indiferentes” e “insatisfechos”.

	Inicial	Casos Usados en el Análisis	
efecto de la espera en t1		Absolutos	Ponderados
probable satisfecho	.333	150	150.000
probable indiferente	.333	9	9.000
insatisfecho	.333	25	25.000
Total	1.000	184	184.000

Tabla 3 I-3: Probabilidad inicial de los grupos [A.D.- I]

La clasificación de los resultados, alcanza en la asignación original a un 57.6%, y en la validación cruzada efectuada con los casos del análisis, a partir de la función obtenida

—excluyendo cada caso en concreto, lo que por lo general suele representar un análisis menos optimista—, alcanza la misma cifra, el 57.6% de asignaciones correctas. En otras palabras, el análisis discriminante efectuado con la variable tiempo de espera en intervalos, sería válido para la clasificación del 57.6% de los casos.

	Adjudicación de los miembros a grupos				Total
	efecto de la espera en t1	probable satisfecho	probable indiferente	insatisfecho	
Original	probable satisfecho	97	32	21	150
	probable indiferente	4	1	4	9
	insatisfecho	8	9	8	25
	Casos no agrupados	38	6	5	49
	probable satisfecho	64.7	21.3	14.0	100.0
	probable indiferente	44.4	11.1	44.4	100.0
	insatisfecho	32.0	36.0	32.0	100.0
	Casos no agrupados	77.6	12.2	10.2	100.0
Validación cruzada	probable satisfecho	97	32	21	150
	probable indiferente	4	1	4	9
	insatisfecho	8	9	8	25
	probable satisfecho	64.7	21.3	14.0	100.0
	probable indiferente	44.4	11.1	44.4	100.0
	insatisfecho	32.0	36.0	32.0	100.0

57.6% de los casos originales correctamente clasificados.

57.6% de los casos originales, correctamente clasificados en la validación cruzada.

Tabla 31-4: Clasificación de los resultados [A.D.-I]

Como H1b indicaba una mejor calidad de la explicación, incorporando al análisis variables referidas a la utilidad, realizamos un nuevo análisis discriminante al que incorporamos la variable nominal lee, que recogía información sobre la actividad del encuestado: lee prensa, lee libros, lee material relacionado con el servicio, no lee.

	Lambda Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
tiempo de espera en intervalos	.932	6.608	2	181	.002
lee	.892	10.919	2	181	.000

Tabla 31-5: Test de la igualdad de la media en los grupos [A.D.-2]

Se observan mayores diferencias en los grupos respecto a la variable lee, que respecto a tiempo de espera. Ambas, no obstante producen diferencias significativas entre los grupos.

M de Box	31.736
F	Aprox. 15.524
	gl1 2
	gl2 5110.968
	Sig. .000

Tabla 31-6: Test de Box [A.D.-2]

También la significatividad del test de Box permite rechazar la hipótesis de nulidad de la igualdad en la covarianza de las matrice.

El método elegido para la selección de las variables es la minimización del valor Lambda Wilks, definido entre 3.84 y 2.71 consistente en una incorporación progresiva de variables al modelo de acuerdo con la minimización del valor referido.

Paso	Entrada	Lambda Wilks							
		Estadístico			F Exacta				
		gl1	gl2	gl3	Estadístico	gl1	gl2	Sig.	
1	Lee	.892	1	2	181.000	10.919	2	181.000	.000

Tabla 3 I-7: Variable incorporada en el modelo en el primer paso del proceso de selección [A.D.-2]

En este segundo análisis hemos mantenido el sistema de clasificación basado en la equiprobabilidad de los efectos:

	Casos empleados en el análisis		
		Absolutos	Ponderados
efecto de la espera en t1			
probable satisfecho	.333	150	150.000
probable indiferente	.333	9	9.000
insatisfecho	.333	25	25.000
Total	1.000	184	184.000

Tabla 3 I-8: Probabilidad inicial de los grupos [A.D.-2]

Los resultados finales proporcionan una explicación global del 66.8% de los casos, que no se reduce en el procedimiento de validación cruzada. Con respecto a cada grupo, el porcentaje de explicación es superior entre los sujetos probablemente satisfechos donde se alcanza un 73.3% y entre los insatisfechos, con un 52.0%. Sin embargo, los sujetos en posición intermedia han sido asimilados por algunas de las categorías anteriores.

	Adjudicación de los miembros a grupos				Total
	efecto de la espera en t1	probable satisfecho	probable indiferente	insatisfecho	
Original	probable	110	0	40	150
	satisfecho				
	probable	5	0	4	9
	indiferente				
	insatisfecho	12	0	13	25
	Casos no agrupados	39	0	10	49
	probable	73.3	.0	26.7	100.0
	satisfecho				
	probable	55.6	.0	44.4	100.0
	indiferente				
Validación cruzada	insatisfecho	48.0	.0	52.0	100.0
	Casos no agrupados	79.6	.0	20.4	100.0
	probable	110	0	40	150
	satisfecho				
	probable	5	0	4	9
	indiferente				
	insatisfecho	12	0	13	25
	probable	73.3	.0	26.7	100.0
	satisfecho				
	probable	55.6	.0	44.4	100.0
	indiferente				
	insatisfecho	48.0	.0	52.0	100.0

66.8% de los casos originales correctamente clasificados.

66.8% de los casos originales, correctamente clasificados en la validación cruzada.

Tabla 31-9: Clasificación del los resultados [A.D.-I]

Las diferencias, en cuanto al porcentaje de explicación obtenido, respaldan el contenido de nuestra hipótesis básica H1b.

En la tabla siguiente resumimos los resultados obtenidos con procedimientos alternativos y equivalentes en cada situación, donde se puede apreciar como la diferencia se mantiene en todas las opciones.

Variables Independientes	Método de selección de las variables	Método de clasificación de los casos	% de explicación alcanzada	
			Inicial	Validación cruzada
Tiempo de espera	Todas	Probabilidad de la muestra	82.1 %	79.9 %
Tiempo de espera Lee			84.2 5	83.2 %
Tiempo de espera	Todas	Equiprobabilidad	57.6 %	57.6 %
Tiempo de espera Lee			63.0 %	61.4 %

Tabla 31-10: Comparación de los análisis discriminantes con diferentes procedimientos.

Resultado: H1b se cumple.

13.1.2. Hipótesis básica 2: sobre la valoración abstracta de esperar

Formulación de la hipótesis básica 2:

Se cumplirá que la evaluación abstracta del hecho de esperar, sea cual sea el servicio, será negativa.

Para corroborarlo podemos acudir a las respuestas obtenidas a la pregunta abierta: “esperar es...” cuyo resultado nos indica que la espera es descrita, espontáneamente, de manera negativa por el 80.3% de los sujetos, siendo la distribución de las respuestas significativamente distintas de la normal.

	F Observ.	F. Esperadas	Residuo
alergizados - describen espera	36	33.7	2.3
alergizados - reflejo psicológico	10	33.7	-23.7
equilibrados - negativo moderados	116	33.7	82.3
rechazo - juicio objetivo	15	33.7	-18.7
aceptación sin reflejo emocional	22	33.7	-11.7
actitud favorable	3	33.7	-30.7
Total	202		

Tabla 32-1: Distribución de frecuencias observadas y teóricas de la pregunta abierta: *Esperar es...*

Actitud general hacia la espera			
Chi-Cuadrado			260.475
gl			5
Sig. asintótica			.000
Sig. Monte Carlo	Sig.		.000 ^b
	99% Inter.Confianza	Límite inferior	.000
		Límite superior	.000

^b Basado en 10000 tablas de muestreo.

Tabla 32-2: Test estadístico de la distribución de las respuestas

Resultado: H2 se cumple.

13.1.3. Hipótesis básica 3: sobre la relación entre coste de oportunidad y la sensación de prisa

Formulación de la hipótesis básica 3:

Se cumplirá que existe una asociación entre el coste de oportunidad (valoración de la espera en abstracto) y la sensación de prisa (posible urgencia temporal) expresada por los sujetos.

Realizamos una tabulación cruzada de las variables actitud hacia la espera, como indicativo del posible coste de oportunidad, y de la variable sensación de prisa como expresión de la urgencia temporal.

Obtenemos como resultado una posible asociación entre las variables, dado el valor del estadístico Chi ($p = 0.019 < 0.05$). El test de simetría nos indica la fuerza y significatividad de la asociación entre las variables de la tabulación cruzada cuando ambas son nominales como es el caso. Los valores obtenidos son significativos, aunque la fuerza de la asociación entre ambas variables no sea elevada (.25).

Actitud general hacia la espera		Sensación de prisa		Total
		no	si	
	alergizados - describen espera	16	20	36
	alergizados - reflejo psicológico	4	6	10
	equilibrados - negativo moderados	73	43	116
	rechazo - juicio objetivo	3	12	15
	aceptación sin reflejo emocional	13	9	22
	Actitud favorable	1	2	3
Total		110	92	202

Tabla 33-1: Tabulación cruzada de la Actitud general hacia la espera y la Sensación de prisa.

	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2-colas)
Pearson Chi-Square	13.567	5	.019
Ratio de similitud	13.943	5	.016
N de Casos Válidos	202		

Tabla 33-2: Test Chi-cuadrado de asociación entre variables

	Valor	Aprox. Sig.
V de Cramer ^a	.259	.019
Coef. de Contingencia	.251	.019
N de Casos Válidos	202	

Tabla 33-3: Medidas de simetría de la asociación entre Actitud general hacia la espera y Sensación de prisa.

Resultado: H3 se cumple.

13.1.4. Hipótesis básica 4: sobre el efecto de no esperar

Formulación de la hipótesis básica 4:

El efecto de la espera, inmediatamente finalizada ésta, será satisfactorio en todos los casos en los que el sujeto no haya experimentado espera.

Al cruzar la variable dicotómica: *sujetos que han esperado* con *sujetos que no han esperado*, con la variable efecto de la espera en t_1 obtenemos el siguiente resultado:

	efecto de la espera en t1			Total	
	satisfecho	indiferente	insatisfecho		
Sujetos que han esperado	N. Casos	145	8	24	177
	% entre los sujetos que han esperado	81.9%	4.5%	13.6%	100.0%
Sujetos que no han esperado	N. Casos	5	1	1	7
	% entre los sujetos que no han esperado	71.4%	14.3%	14.3%	100.0%
Total	Count	150	9	25	184

Tabla 34-I: Tabulación cruzada de la espera y el efecto en t_1 .

A simple vista es evidente que no se aprecia un mejor resultado entre los sujetos que no han esperado, respecto a aquellos que si lo han hecho. No obstante, el valor de chi-cuadrado ($p = 0.495$), así como la tau-b y la tau-c de Kendall ($p = 0.589$) evidencian la ausencia de relación entre ambas variables.

Por lo tanto, no podemos afirmar que los sujetos que no esperan están satisfechos o lo están más que quienes esperan. Al menos con el sistema de medición empleado, donde se ha tenido en consideración los signos de nerviosismo manifestados por los sujetos y la interpretación que darían a la queja interpuesta por otros sujetos que hubiera esperado lo mismo que ellos

Por lo que parece, para los sujetos que no esperan, existen las mismas razones para quejarse por causa de la espera que para los sujetos que esperan. Luego si los motivos que conducen a aprobar o reprobar la queja no son la espera ¿cuáles son, entonces?

Se nos ocurre que tal vez, la variable con la que se debiera cruzar el efecto de la espera, no es la existencia objetiva de espera sino la percepción que tiene el sujeto de haber esperado.

La divergencia entre el tiempo objetivo y el tiempo percibido, justifica que no nos deba extrañar que, de los 23 sujetos que no han esperado, sólo 14 reconoce no haberlo hecho. También sucede que de los 40 sujetos que dicen no haber esperado, 26 de ellos si lo han hecho.

	efecto de la espera en t1				Total
		probable satisfecho	probable indiferente	insatisfecho	
Sujetos que creen haber esperado	N. Casos	133	9	24	166
	% entre los sujetos que creen haber esperado	81.1%	5.4%	14.5%	100.0%
Sujetos que no creen haber esperado	N. Casos	16		1	17
	% entre los sujetos que no creen haber esperado	94.1%		5.9%	100.0%
	Total	149	9	25	183

Tabla 34-2: Tabulación cruzada de la espera percibida y el efecto en t1.

Aunque aparentemente los resultados parecen más coherentes, tampoco existe una diferencia entre ambos colectivos como para poder hablar de una asociación entre no esperar y la evaluación. El valor del estadístico Chi-cuadrado, aunque inferior no es significativo ($p = 0.346$), como tampoco lo es la tau-b ni la tau-c de Kendall a pesar de estar próximas al nivel de significatividad exigido ($p = 0.062$).

Un cruce triple entre los que no han esperado, los que dicen que no han esperado y el efecto inmediato de la espera, nos ofrece un nuevo punto de vista:

	efecto de la espera en t1					Total
Estimación objetiva de la espera			Prob. satisfecho	Prob. indifferente	Insatisfecho	
Ha esperado	creen haber esperado	N. Casos	130	8	23	161
		%	80.7%	5.0%	14.3%	100.0%
	no perciben haber esperado	N. Casos	14		1	15
		%	93.3%		6.7%	100.0%
	Total	N. Casos	144	8	24	176
		%	81.8%	4.5%	13.6%	100.0%

No ha esperado	creen haber esperado	N. Casos	3	1	1	5
		%	60.0%	20.0%	20.0%	100.0%
	no perciben haber esperado	N. Casos	2			2
		%	100.0%			100.0%
	Total	N. Casos	5	1	1	7
		%	71.4%	14.3%	14.3%	100.0%

Tabla 34-3: Tabulación cruzada de la espera objetiva, percibida y el efecto en t_1 .

Los resultados parecen más alentadores a favor de nuestra hipótesis, aunque al elevarse el número de particiones de la muestra, el número de casos se vuelve prácticamente irrelevante. Observamos como todos los sujetos que no han esperado, y que además reconocen no haberlo hecho se sienten satisfechos (y desaprueban la presentación de una queja). También sucede que quienes no perciben haber esperado, aún a pesar de haberlo hecho, están satisfechos (93.3%), y sin embargo, quienes no han esperado, pero dicen haberlo hecho alcanzan porcentajes de satisfacción sensiblemente inferiores. No obstante, la diferencia entre quienes han esperado y quienes no han esperado sigue sin ser significativa.

Resultado: H4 sólo se cumple parcialmente.

Esta situación nos obliga a efectuar ciertas correcciones sobre la hipótesis, reformulándola nuevamente:

Reformulación de la hipótesis básica 4:

El efecto de la espera, inmediatamente finalizada ésta, será satisfactorio en todos los casos en los que el sujeto no haya experimentado espera, lo que implica que no haya habido espera y que sea consciente de que no ha esperado. Ambas condiciones son necesarias para que la intensidad de la pérdida carezca de valor.

13.1.5. Hipótesis básica 5: relación entre contexto, urgencia temporal y efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 5:

Se cumplirá que en igualdad de circunstancias¹⁸⁹, los sujetos que experimentan urgencia temporal (crónica o situacional), tendrán menor probabilidad de compensación que aquellos que esperando el mismo tiempo, no sienten urgencia.

Para estudiar esta relación, entre la variable dicotómica sensación de prisa y distintos tiempos de espera, un test binomial con la probabilidad de .5 para cada opción de la variable dicotómica nos parece adecuado. Sin embargo, al escindir el fichero de datos en servicios y en periodos de espera nos encontramos con que resulta imposible efectuar cálculos significativos, como podrá observarse en la siguiente tabla:

Fuente del caso	T. espera (interv.)	Opción	N	Observ. Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-colas)	Asymp. Sig. (2-colas)
Comercio	0 min	prisa	no	1	.50	.50	1.000
			si	1	.50		
		Total	2	1.00			
	1-5 min	prisa	si	43	.51	.50	1.000
			no	42	.49		
		Total	85	1.00			
	6-10 min	prisa	no	15	.48	.50	1.000
			si	16	.52		
		Total	31	1.00			
	11-15 min	prisa	si	3	.75	.50	.625
			no	1	.25		
		Total	4	1.00			

¹⁸⁹ Un mismo servicio, en una misma franja horaria, con una duración similar de la espera, y en un mismo espacio físico.

Médico	0 min	prisa	si	2	1.00	.50	.500
			Total	2	1.00		
	1-5 min	prisa	no	7	.44	.50	.804
			si	9	.56		
			Total	16	1.00		
	6-10 min	prisa	no	5	.45	.50	1.000
			si	6	.55		
Banca			Total	11	1.00		
	11-15 min	prisa	no	6	.55	.50	1.000
			si	5	.45		
			Total	11	1.00		
	16-20 min	prisa	si	1	.33	.50	1.000
			no	2	.67		
			Total	3	1.00		
Restaurante	21-25 min	prisa	no	3	.75	.50	.625
			si	1	.25		
			Total	4	1.00		
	0 min	prisa	si	7	.50	.50	1.000
			no	7	.50		
			Total	14	1.00		
	1-5 min	prisa	si	10	.71	.50	.180
Restaurante			no	4	.29		
			Total	14	1.00		
	6-10 min	prisa	si	1	.50	.50	1.000
			no	1	.50		
			Total	2	1.00		
	11-15 min	prisa	si	1	.50	.50	1.000
			no	1	.50		
			Total	2	1.00		
Restaurante	16-20 min	prisa	no	1	.50	.50	1.000
			si	1	.50		
			Total	2	1.00		
	0 min	prisa	no	4	.80	.50	.375
			si	1	.20		
			Total	5	1.00		
	1-5 min	prisa	no	7	.78	.50	.180
Restaurante			si	2	.22		
			Total	9	1.00		
	6-10 min	prisa	si	1	.25	.50	.625
			no	3	.75		
			Total	4	1.00		

	11-15 min	prisa	si	1	.50	.50	1.000
			no	1	.50		
			Total	2	1.00		
	16-20 min	prisa	si	1	.33	.50	1.000
			no	2	.67		
			Total	3	1.00		
	31-35 min	prisa	no	2	.67	.50	1.000
			si	1	.33		
			Total	3	1.00		

a Basado en una aproximación a Z.

Tabla 35-1: Test binomial de la Sensación de prisa por duración de la espera y tipo de servicio

Como alternativa, analizaremos si son significativas las diferencias en la evaluación inmediata de la espera, entre sujetos que han esperado el mismo tiempo, en el mismo servicio, teniendo urgencia y careciendo de ella. Hay que señalar que esta segmentación produce también una atomización de la muestra como se observará en los resultados.

Las siguientes tablas indican la probabilidad de compensación en cada servicio:

Tiempo de espera	Con urgencias	Sin urgencia	Significatividad estadística de la diferencia
0 min.	1	1	-
De 1 a 5 min.	.953	.902	-
De 6 a 10 min.	.688	.933	d de Somers p=.027 Tau-b de Kendall p=.027
De 11 a 15 min.	1	1	-

Tabla 35-2: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en comercios.

Tiempo de espera	Con urgencias	Sin urgencia	Significatividad estadística de la diferencia
0 min.	1	-	-
De 1 a 5 min.	1	1	-
De 6 a 10 min.	.75	.667	-
De 11 a 15 min.	.75	1	-
De 16 a 20 min.	1	1	-
De 21 a 25 min.	1	.667	-
De 26 a 30 min.	0	-	-

Tabla 35-3: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en consultas médicas.

Tiempo de espera	Con urgencias	Sin urgencia	Significatividad estadística de la diferencia
0 min.	.5	-	-
De 1 a 5 min.	1	-	-
De 6 a 10 min.	1	-	-
De 11 a 15 min.	1	-	-
De 16 a 20 min.	1	1	-
De 21 a 25 min.	1	-	-
De 26 a 30 min.	1	-	-

Tabla 35-4: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en banca.

Tiempo de espera	Con urgencias	Sin urgencia	Significatividad estadística de la diferencia
0 min.	-	1	-
De 1 a 5 min.	0	1	Chi cuadrado p = .008
De 6 a 10 min.	-	.667	-
De 11 a 15 min.	1	0	-
De 16 a 20 min.	1	0	d de Somers p=.014 Tau-b de Kendall p=.014
De 31 a 35 min.	1	0	d de Somers p=.014 Tau-b de Kendall p=.014

Tabla 35-5: Tabulación cruzada de la espera objetiva, la urgencia y la evaluación de la espera en restaurantes.

A pesar de la pobreza de los datos, no existe una tendencia que permita sostener que las diferencias en la evaluación inmediata de esperas de similar duración, entre sujetos con urgencia y sin urgencia, sea significativa.

La falta de significatividad obtenida con el análisis de los datos procedentes del Trabajo de Campo I, nos mueve a buscar más información con el procedimiento alternativo de recolección de datos mediante escenarios, adoptado en el Trabajo de Campo II.

La situación de partida cumple las condiciones que expresa H5, es decir: un mismo servicio, un mismo espacio físico, a una misma hora, durante un mismo intervalo de tiempo. Recordamos que se trata de una situación simulada, sobre la que el encuestado proyecta su opinión. Se plantea una espera indefinida en un aeropuerto, donde seis sujetos reaccionan de manera diferente. Se disponen a realizar actividades de distinta naturaleza y emiten comentarios también diferentes. El encuestado debía indicar el orden en el que previsiblemente se quejarán. Las respuestas obtenidas se recogen en la siguiente tabla:

	Juan [compras]		Luis [reunión]		José [notario]		Marcos [mira]		Pedro [lee]		Javier [trabaja]	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1º			1	2.3	42	97.7					1	2.3
2º	3	7.0	16	37.2			2	4.7			20	46.5
3º	8	18.6	9	20.9	1	2.3	4	9.3	9	20.9	12	27.9
4º	16	37.2	5	11.6			6	14.0	11	25.6	5	11.6
5º	4	9.3	9	20.9			11	25.6	18	41.9	2	4.7
6º	12	27.9	3	7.0			20	46.5	5	11.6	3	7.0
TOTAL	43	100.0	43	100.0	43	100.0	43	100.0	43	100.0	43	100.0

Tabla 35-6: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 8.

A partir de la que podemos elaborar la siguiente ordenación:

	Posición	% consenso
José [notario]	1	97.7%
Javier [trabaja]	2	46.5%
Luis [reunión]		37.2%
Juan [compras]	3	37.2%
Pedro [lee]	4	41.9%
Marcos [mira]	5	46.5%

Tabla 35-7: Orden expresado por los encuestados para los sujetos del escenario 8.

El análisis de las respuestas nos parece querer indicar que es el coste de oportunidad del tiempo, comparado con el beneficio que obtienen de la situación, lo que explica la aparición de la queja.

- o Del sujeto citado con el notario sólo sabemos que cada minuto tiene para él un valor muy elevado, por el riesgo que existe de pérdida, si no acude a la cita que tiene concertada. Esto indica que está expuesto a una gran pérdida sin ganancia de ningún tipo. Para los encuestados el efecto más probable de esta situaciones es la insatisfacción inmediata.
- o Respecto al que opta por trabajar, Javier, podemos suponerle un elevado coste de oportunidad, aunque el hecho de poder realizar alguna tarea durante la espera, proporciona una ganancia. Para los encuestados es difícil jerarquizar entre éste y Luis, quien está citado para una reunión, pero que, a diferencia del primero, tiene un coste de oportunidad del tiempo aparentemente inferior, porque como expresa él mismo por teléfono “*para lo que va a hacer en esa reunión...*”, es decir, la intensidad de su pérdida es claramente menor.

Intensidad de la pérdida: $Javier < Juan$

Ganancia de utilidad: $Javier > Juan$

- o Juan se va de compras, adopta una misma actitud que quien se pone a trabajar; como él mismo expresa, “*aprovecha para hacer unas compras*”, lo

que indica ganancia que además es en cierto modo placentera –y que podría ser sinónimo de mayor utilidad–.

- o Del sujeto que lee, solo sabemos que por el hecho de estar preparado para combatir la espera es probable que su coste de oportunidad del tiempo sea superior a la media, aunque no hay signos de que en esa situación concreta experimente una pérdida de gran intensidad. Por contra, hay una ganancia clara de utilidad en la actividad que realiza, la cual ha sido elegida libremente y es más placentera que otras que se adoptan cuando no queda más remedio –como trabajar o ir de compras–.
- o Por último, está claro que tanto la pérdida, como la ganancia de Marcos, que se limita a mirar por la ventana son las menores. Por pequeña que sea la utilidad que obtenga de distraerse mirando por la ventana, siempre compensará la pérdida que es casi nula.

En otras palabras, creemos que los resultados que se obtienen en el escenario 8 son perfectamente coherentes con H5.

Resultado: H5 se cumple.¹⁹⁰

13.1.6. Hipótesis básica 6: sobre la relación entre actividad, estimación de duración y efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 6a:

Las personas que no padecen urgencia temporal son más propensas al ejercicio de cualquier actividad durante la espera. Con ello establecemos una relación de sentido contrario entre actividad y urgencia temporal, los sujetos con urgencia tenderán a permanecer inactivos y viceversa.

¹⁹⁰ Algunos hallazgos relacionados con la urgencia temporal pueden ser de utilidad para completar la comprensión de su influencia sobre la evaluación, por lo que remitimos al apartado 14.2. Hallazgos relacionados con la urgencia temporal (p. 437).

Los resultados obtenidos del test binomial indican que no existe relación alguna entre sensación de prisa y signos de nerviosismo (cambios de postura) o desarrollo de una actividad como la lectura.

Cambios de postura		Opción	N	Observ. Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2- tailed)
no	Sensación de prisa	no	83	.50	.50	1.000 ^a
		si	84	.50		
		Total	167	1.00		
si	Sensación de prisa	si	34	.52	.50	.902 ^a
		no	32	.48		
		Total	66	1.00		

a Basado en una aproximación a Z.

Tabla 36-1: Test binomial de la sensación de prisa y los cambios de postura.

Leer		Opción	N	Observ. Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-Exact tailed)	Sig. (2- tailed)
no	Prisa	no	83	.50	.50	1.000 ^a	1.000 ^a
		si	83	.50			
		Total	166	1.00			
libros	Prisa	si	23	.52	.50	.880 ^a	.880
		no	21	.48			
		Total	44	1.00			
prensa	Prisa	si	5	.31	.50		.210
		no	11	.69			
		Total	16	1.00			
Material rel. con el servicio	Prisa	si	6	.86	.50		.125
		no	1	.14			
		Total	7	1.00			

a Basado en una aproximación a Z.

Tabla 36-2: Test binomial de la sensación de prisa y ocupación.

Resultado: H6a no se cumple.

Formulación de la hipótesis básica 6b:

El desarrollo de una actividad comporta una captación de la atención, por lo cual, las personas ocupadas tenderán a subestimar el paso del tiempo.

Elaboramos la variable ESTIMA a partir de la diferencia entre la duración percibida de la espera y la duración objetiva. Se trata por tanto de una variable numérica. Los valores positivos indican subestimación, el cero refiere exactitud y los negativos sobrestimación.

Efectuamos un estudio comparativo de las estimaciones efectuadas por sujetos ocupados¹⁹¹ frente a los desocupados. Los resultados obtenidos en el ANOVA no sugieren que existan diferencias significativas.

		Suma de Cuadrados	gl	Cuad. media	F	Sig.
estimación de la duración * lectura	Entre (Combinada) grupos	158.875	3	52.958	1.201	.310
	Linealidad	9.290	1	9.290	.211	.647
	Desviación de la Linealidad	149.584	2	74.792	1.696	.186
	En grupos	9567.759	217	44.091		
	Total	9726.633	220			

Tabla 36-3: ANOVA de la estimación de duración respecto a la lectura.

191 En la categoría de sujetos ocupados nos referimos a sujetos que leen durante la espera, distinguiendo entre: lectura de prensa, libros o materiales asociados con el servicio.

Sin embargo, aunque no resulte estadísticamente significativo, es destacable la diferencia en la estimación entre los tipos de ocupación.

Lee	Media	N	Desv. Std.
no	-1.08	157	7.200
libros	-2.56	43	3.333
prensa	.79	14	6.589
material relacionado con el servicio	.57	7	8.658
Total	-1.19	221	6.649

Tabla 36-4: Comparación de las medias de las estimaciones por tipos de actividad

Los individuos que realizan estimaciones más exactas son aquellos que leen materiales relacionados con el servicio, seguidos de quienes leen prensa, mientras que los lectores de libros sobrestiman el tiempo, más aún que quienes permaneces ociosos durante la espera.

Resultados similares se obtienen comparando las estimaciones entre quienes mantiene y quienes no mantienen conversación. Los que conversan sobrestiman menos la duración (-.14 frente a -1.57) pero tampoco es ésta una diferencia significativa (F Sig.=.159)

Comparando la estimaciones entre quienes observan el entorno y quienes hacen otra actividad, los resultados si que son significativos. Lo sujetos dedicados a observar el entorno sobrestiman la duración (-2.19) más que quienes hacen otra actividad (.05), siendo esta diferencia significativa ($p < .05$ F Sig.=.016) .

Resultado: H6b se cumple parcialmente. Hay una sobrestimación de la duración por parte de quienes se distraen mirando el entorno, pero no queda probado que los sujetos que realicen una actividad durante la espera, como la lectura, o que mantengan una conversación subestimen el tiempo de manera significativa.

Formulación de la hipótesis básica 6c:

La subestimación del tiempo representa una reducción de la pérdida y por lo tanto en circunstancias similares, la aceptación de la espera será más probable entre sujetos que han subestimado la duración que entre aquellos que la sobrestiman.

Elaboramos la variable INTERSTI para poder estudiar la relación entre la percepción de duración y la compensación. Esta nueva variable es una nominalización de la variable ESTIMA, a partir de los casos de sobrestimación, subestimación y estimación exacta recodificados en las posiciones:

1 = subestimación

2 = exactitud

3 = subestimación

Obtenemos que el 53.4 % de los sujetos sobrestimaron la duración de la espera, el 16.7 % efectuaron una estimación exacta y el 29.9 % subestimaron la duración.

Los valores estadísticos del test Kruskal-Wallis, no sugieren una diferencia entre los porcentajes de sujetos que sobrestiman, subestiman o aciertan en la estimación temporal, vinculable con la reacción ante la queja.

	ordinal de la estimación	N	Media por categorías
Interpretación de la queja	subestiman	51	92.29
	exactos	24	94.71
	sobrestiman	108	91.26
	Total	183	

Tabla 36-5: Categorías para el test Kruskal-Wallis.

La ausencia de diferencia entre los grupos anticipa la falta de significatividad estadística de la diferencia.

	Interpretación de la queja
Chi-Square	.151
gl	2
Sig. asintótica	.927

Tabla 36-6: Valores estadísticos del test Kruskal-Wallis para la variable independiente ordinal de la estimación.

Tampoco se observan diferencias significativas en la estimación entre los sujetos satisfechos, indiferentes o insatisfechos con la espera, inmediatamente después de finalizar ésta. Sin embargo, existe una asociación significativa entre la estimación de la duración y la evaluación final Eet_2 . De este modo los sujetos que subestiman la duración tiene mayor probabilidad de quedar satisfechos al finalizar la transacción ($p < .001$), aunque la evaluación que hagan de la espera no depende de la duración percibida.

	ordinal de la estimación	N	Media
efecto de la espera en t1	subestiman	51	96.92
	exactos	24	86.29
	sobrestiman	108	90.94
	Total	183	
efecto de la espera en t2	subestiman	66	92.85
	exactos	37	110.24
	sobrestiman	118	121.39
	Total	221	

Tabla 36-7: Categorías para el test Kruskal-Wallis.

	efecto de la espera en t ₁	efecto de la espera en t ₂
Chi-cuadrado	1.665	11.362
Gl	2	2
Sig. asintótica	.435	.003

Tabla 36-8: Valores estadísticos del test Kruskal-Wallis para la variable independiente ordinal de la estimación.

Ahora bien, el sentido de la hipótesis básica 6c es más concreto y específico y se refiere a que, en similares circunstancias, la probabilidad de aceptación de la espera será superior entre sujetos que han subestimado la duración, que entre quienes la sobrestiman. Para lo cual se vuelve necesario la segmentación de la muestra por servicios. Efectuamos la tabulación cruzada del efecto de la espera y la estimación (ordinal), completada con los valores de Chi cuadrado y la d de Somers por ser este último el más apto para variables ordinales entre las que se desea analizar una asociación que permita predecir el valor de la columna a partir del valor de la fila.

	efecto de la espera en t ₁				Total	
Procedencia del caso			probable satisfecho	probable indiferente	insatisfecho	
comercio	Estimación	Sub.	19	1	1	21
			90.5%	4.8%	4.8%	100.0%
	Exactos		14	1	1	16
			87.5%	6.3%	6.3%	100.0%
	Sobre.		70	3	10	83
			84.3%	3.6%	12.0%	100.0%
	Total		103	5	12	120
				85.8%	4.2%	10.0%

médico	Estimación	Sub.	14	5	19
			73.7%	26.3%	100.0%
	Exactos		5		5
			100.0%		100.0%
	Sobre.		10		10
			100.0%		100.0%
banca	Total		29	5	34
			85.3%	14.7%	100.0%
	Estimación	Sub.	2	1	3
			66.7%	33.3%	100.0%
restaurante	Sobre.		4	2	7
			57.1%	28.6%	14.3%
	Total		6	3	10
			60.0%	30.0%	10.0%
médico	Estimación	Sub.	4	4	8
			50.0%	50.0%	100.0%
	Exactos		2	1	3
			66.7%	33.3%	100.0%
	Sobre.		5	1	8
			62.5%	12.5%	25.0%
comercio	Total		11	1	19
			57.9%	5.3%	36.8%

Tabla 36-9: Tabulación cruzada de la estimación y la evaluación inmediata de la espera.

Procedencia del caso		Valor	gl	Sig. Asintótica (2- colas)
comercio	Pearson Chi-Cuadrado	1.474	4	.831
	Ratio de similitud	1.606	4	.808
	Asociación lineal	.905	1	.341
	N de casos válidos	120		
médico	Pearson Chi- Cuadrado	4.628	2	.099
	Ratio de similitud	6.494	2	.039
	Asociación lineal	3.929	1	.047
	N de casos válidos	34		

banca	Pearson Chi- Cuadrado	.476	2	.788
	Ratio de similitud	.760	2	.684
	Asociación lineal	.238	1	.626
	N de casos válidos	10		
restaurante	Pearson Chi- Cuadrado	2.221	4	.695
	Ratio de similitud	2.579	4	.631
	Asociación lineal	.590	1	.442
	N de casos válidos	19		

Tabla 36-10: Estadísticos Chi cuadrado de la asociación entre la estimación y la evaluación inmediata de la espera en cada segmento de la muestra.

Procedencia del caso			Valor	Error Std. asintótico	Aprox. T	Aprox. Sig.
comercio	d de Somers	Simetría	.066	.075	.877	.380
	efecto espera t1 Depend.		.051	.058	.877	.380
médico	d de Somers	Simetría	-.313	.073	-2.590	.010
	efecto espera t1 Depend		-.224	.087	-2.590	.010
banca	d de Somers	Simetría	.125	.273	.450	.653
	efecto espera t1 Depend		.143	.315	.450	.653
restaurante	d de Somers	Simetría	-.155	.209	-.738	.461
	efecto espera t1 Depend		-.143	.194	-.738	.461

Tabla 36-11: Estadísticos indicadores de la dirección de la asociación entre las variables ordinales estimación y la evaluación inmediata de la espera en cada segmento de la muestra.

Los resultados no permiten sostener que la evaluación inmediata de la espera tendrá probabilidad superior de ser favorable entre los sujetos que subestiman la duración que entre quienes la sobrestiman. No obstante, los resultados coinciden con lo que habíamos obtenido antes de segmentar la muestra. A continuación analizaremos lo que sucede en la evaluación final de la transacción.

	efecto de la espera en t ₂					Total
Procedencia del caso			probable satisfecho	probable indiferente	insatisfecho	
comercio	Estimación	Sub.	7	13	1	21
			33.3%	61.9%	4.8%	100.0%
	Exactos		3	12	1	16
			18.8%	75.0%	6.3%	100.0%
	Sobre.		16	65	4	85
			18.8%	76.5%	4.7%	100.0%
	Total		26	90	9	122
21.3%			73.8%	4.9%	100.0%	
médico	Estimación	Sub.	18	5		23
			78.3%	21.7%		100.0%
	Exactos		2	3		5
			40.0%	60.0%		100.0%
	Sobre.		6	2	2	10
			60.0%	20.0%	20.0%	100.0%
	Total		26	10	5	38
68.4%			26.3%	5.3%	100.0%	
banca	Estimación	Sub.	4	6	1	11
			36.4%	54.5%	9.1%	100.0%
	Exactos		2	7		9
			22.2%	77.8%		100.0%
	Sobre.		4	10	1	7
			26.7%	66.7%	6.7%	100.0%
	Total		10	23	2	35
28.6%			65.7%	5.7%	100.0%	
restaurante	Estimación	Sub.	5	4	2	11
			45.5%	36.4%	18.2%	100.0%
	Exactos		5	2		7
			71.4%	28.6%		100.0%
	Sobre.		3	4	1	8
			37.5%	50.0%	12.5%	100.0%
	Total		13	10	3	26
50.0%			38.5%	11.5%	100.0%	

Tabla 36-12: Tabulación cruzada de la estimación y la evaluación final de la espera.

Procedencia del caso		Valor	gl	Sig. Asinto.(2- colas)
comercio	Pearson Chi-Cuadrado	2.275	4	.685
	Ratio de similitud	2.094	4	.718
	Asociación lineal	1.174	1	.279
	N de casos válidos	122		
médico	Pearson Chi- Cuadrado	9.110	4	.058
	Ratio de similitud	8.391	4	.078
	Asociación lineal	3.382	1	.066
	N de casos válidos	38		
banca	Pearson Chi- Cuadrado	1.548	4	.818
	Ratio de similitud	2.021	4	.732
	Asociación lineal	.109	1	.741
	N de casos válidos	35		
restaurante	Pearson Chi- Cuadrado	2.641	4	.620
	Ratio de similitud	3.328	4	.505
	Asociación lineal	.003	1	.959
	N de casos válidos	26		

Tabla 36-13: Estadísticos Chi cuadrado de la asociación entre la estimación y la evaluación final de la espera en cada segmento de la muestra.

Procedencia del caso		Valor	Std. error asintótico	Aprox. T	Aprox. Sig.
comercio	d de Somers	Simetría	.085	.092	.925
	efecto espera t1		.080	.086	.925
	Depend.				.355
médico	d de Somers	Simetría	.253	.156	1.552
	efecto espera t1		.233	.150	1.552
	Depend				.121
banca	d de Somers	Simetría	.058	.167	.345
	efecto espera t1		.050	.145	.345
	Depend				.730
restaurante	d de Somers	Simetría	.000	.187	.000
	efecto espera t1		.000	.178	.000
	Depend				1.000

Tabla 36-14: Estadísticos indicadores de la dirección de la asociación entre la estimación y la evaluación final de la espera en cada segmento de la muestra.

La falta de significatividad de todas las particiones de la muestra, tanto en el estadístico Chi cuadrado como en la d de Somers nos conduce inevitablemente a rechazar el contenido de la hipótesis 6c. Aunque pueda parecer razonable, no podemos afirmar, respaldados por los datos, que los sujetos que subestiman la duración sean más proclives a la aceptación de la espera que quienes la sobrestiman.

Resultado: H6c no se cumple.

Formulación de la hipótesis básica 6d:

En condiciones similares de espera, al efectuar la comparación entre pérdida y ganancia, los sujetos que obtienen un beneficio directo de la espera, tendrán probabilidades superiores de obtener cocientes que expresen tolerancia o satisfacción con la espera.

Para ello, y a partir de la combinación de las variables: COMPA –número de acompañantes del sujeto encuestado– LEE y BEBE elaboramos una nueva variable: UTILIDAD que en su forma dicotómica nos indica si el encuestado, durante la espera realizó alguna de las siguientes actividades: conversar, leer o tomar alguna bebida, asumiendo que en caso contrario no obtuvo ganancia de utilidad procedente del ejercicio de una actividad.

Adicionalmente se modificaron las variables referidas a los efectos de la espera, dicotomizándolas en las opciones: satisfecho o indiferentes frente a insatisfecho, cuya nueva denominación es EET1_MOD y EET2_MOD.

El cruce entre la nueva variable UTILIDAD y las recodificadas de los efectos, segmentado por servicios, nos permitiría contrastar el enunciado básico 6d, sin embargo, como ha sucedido anteriormente la atomización de la muestra fragmentada hace que dichos cálculos no sean posibles, para los cuatro servicios fuente del estudio. Aún así, en el comercio, donde se disponen de 122 casos, se observa una asociación estadísticamente significativa entre el efecto de la espera en t_1 y la utilidad, con un valor de Chi cuadrado de .071 en el test de dos colas.

La imposibilidad de contrastar la asociación por servicios nos lleva a intentar, al menos, verificar si existe asociación significativa entre la ganancia de utilidad y el efecto de la espera antes y después de la prestación, a través del cruce de las variables señaladas, como se muestra en las siguientes tablas:

Utilidad	EEt ₁ _MOD		
	satisfecho o indiferente	insatisfecho	Total
Obtención de beneficio directo de la espera			
Sin actividad	27	33	60
Con actividad	123	50	173
Total	150	83	233

Tabla 36-15: Tabulación cruzada de la utilidad (actividad) y el efecto (dicotomizado) de la espera en t₁.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2- colas)	Exact Sig. (2- colas)	Exact Sig. (1- colas)
Pearson Chi-Cuadrado	13.231	1	.000		
Corrección de Continuidad	12.118	1	.000		
Ratio de Similitud	12.850	1	.000		
Test de Fisher				.001	.000
Asociación Lineal	13.175	1	.000		
N de Casos Válidos	233				

Tabla 36-16: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 36-15.

Utilidad	Eet ₂ _MOD		
	satisfecho o indiferente	insatisfecho	Total
Obtención de beneficio directo de la espera			
Sin actividad	23	37	60
Con actividad	64	109	173
Total	87	146	233

Tabla 36-17: Tabulación cruzada de la utilidad (actividad) y el efecto (dicotomizado) de la espera en t₂.

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2-colas)	Exact Sig. (2- colas)	Exact Sig. (1- colas)
Pearson Chi-Cuadrado	.034	1	.853		
Corrección de Continuidad	.001	1	.976		
Ratio de Similitud	.034	1	.854		
Test de Fisher				.878	.486
Asociación Lineal	.034	1	.854		
N de Cases Válidos	233				

Tabla 36-18: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 36-17.

Existe una asociación significativa entre el desempeño de algún tipo de actividad, bien sea la lectura, conversación o el consumo de una bebida –circunstancia dependiente del contexto– y la probabilidad de compensación de la intensidad de la pérdida que representa la espera, cuando se toma como momento de referencia la finalización de la espera. Sin embargo, si la comparación se efectúa al finalizar la transacción del servicio, como parece razonable, la probabilidad de compensación no es necesariamente mayor entre los sujetos que han realizado alguna actividad durante la espera, porque en la evaluación del estado emocional intervienen factores directamente relacionados con el objeto del servicio que no se están contemplado.

Resultado: H6d se cumple cuando la comparación se efectúa antes de la transacción e inmediatamente después de la espera.

De este modo, podemos concluir el estudio de la presente hipótesis básica señalado que, si bien se cumple la asociación entre ocupación y compensación finalizada la espera, no podemos afirmar que el mecanismo por el que habíamos establecido esta relación haya sido contrastado. La ocupación elegida por los sujetos no se asocia a su predisposición temporal, como tampoco se demuestra que los sujetos con urgencia presten más atención al paso del tiempo efectuando estimaciones de duración exageradas. Sin embargo, a favor de la relación descrita hay que apuntar que los tipos de actividad provocan diferencias en la estimación que resultan significativas en

algunas situaciones, y lo que es más importante, que la relación entre la estimación y la compensación son estadísticamente significativas.¹⁹²

13.1.7. Hipótesis básica 7: sobre la relación entre atribuida y efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 7a:

Cuando las actividades inherentes a la consecución de un servicio desencadenan un tiempo de espera, la atribución de exclusividad aumentará la probabilidad de compensación.

Entre la selección de servicios en los que hemos realizado encuestas, podemos comparar la probabilidad de compensación entre los encuestados en la consulta médica y restaurantes frente al resto. Implícitamente estamos asumiendo que ambos servicios disfrutan de la condición de exclusividad –servicio a medida–, que tratamos de investigar. Tratamos por tanto de verificar si la probabilidad de compensación al finalizar la espera es significativamente distinta entre los dos grupos: hipermercados y bancos frente a restaurantes y consultas médicas.

	Dicotomización eet_1			Total
	satisfecho o indiferente	insatisfecho		
Hipermercado + Banca	Casos	117	13	130
	%	90,0%	10,0%	100,0%
Médico + Restaurante	Casos	42	12	54
	%	77,8%	22,2%	100,0%
Total	Casos	159	25	184
	%	86,4%	13,6%	100,0%

Tabla 37-I: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos y el efecto (dicotomizado) de la espera en t_1 .

¹⁹² Resultados adicionales obtenidos sobre la estimación de la duración se recogen en los apartados 14.1.4. Las personas satisfechas subestiman la duración (p. 432) y 14.1.7. Otros aspectos relacionados con la duración estimada (p. 435).

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2-colas)	Sig. Exact (2- colas)	Sig. Exact (1- colas)
Pearson Chi-Cuadrado	4,854	1	,028		
Corrección de Continuidad	3,869	1	,049		
Ratio de Similitud	4,511	1	,034		
Test de Fisher				,035	,027
Asociación Lineal	4,828	1	,028		
N de Casos Válidos	184				

Tabla 37-2: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 37-1.

Existe una asociación significativa entre la probabilidad de compensación al finalizar la espera y el tipo de servicio en el que se realiza la encuesta, pero el sentido es justo el contrario del previsto. Mientras el 90% de los casos procedentes de hipermercados y bancos están satisfechos al finalizar la espera, el porcentaje es inferior en restaurantes y consultas médicas (77.8%). Puede suceder que tal vez, el concepto de exclusividad que estamos asumiendo no lo compartan los miembros de la muestra, y que se trabajen bajo otro supuesto como por ejemplo que tanto en el médico como en el restaurante debería existir una mejor programación de las actividades porque son servicios en los que previsiblemente hay esperas.

Si observamos lo que sucede a continuación, al finalizar la transacción, los porcentajes se han aproximado, dejando de ser significativa la diferencia.

	Dicotomización eet_2		Total
	satisfecho o indiferente	insatisfecho	
Hipermercado + Banca	Casos	150	8
	%	94,9%	5,1%
Médico + Restaurante	Casos	70	5
	%	93,3%	6,7%
Total	Casos	220	13
	%	94,4%	5,6%

Tabla 37-3: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x efecto (dicotomizado) de la espera en t_2 .

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2-colas)	Sig. Exact (2- colas)	Sig. Exact (1- colas)
Pearson Chi-Cuadrado	,248	1	,618		
Corrección de Continuidad	,037	1	,847		
Ratio de Similitud	,241	1	,623		
Test de Fisher				,761	,412
Asociación Lineal	,247	1	,619		
N de Casos Válidos	233				

Tabla 37-4: Valores del Test Chi cuadrado para la tabulación cruzada de la tabla 37-3.

Si separamos los casos a través de la variable NOESSUB (creencia subjetiva de espera) tampoco se observan diferencias significativas al finalizar la prestación, aunque el 100% de los sujetos encuestados en hipermercados y bancos que no cree haber esperado están en el grupo indiferentes o satisfechos.

	Eet ₂ _MOD				Total
Creen haber esperado	Hipermercado + Banca	Casos	125	8	133
		%	94,0%	6,0%	100,0%
	Médico + Restaurante	Casos	44	4	48
		%	91,7%	8,3%	100,0%
	Total	Casos	169	12	181
		%	93,4%	6,6%	100,0%
No perciben haber esperado	Hipermercado + Banca	Casos	24		24
		%	100,0%		100,0%
	Médico + Restaurante	Casos	15	1	16
		%	93,8%	6,3%	100,0%
	Total	Casos	39	1	40
		%	97,5%	2,5%	100,0%

Tabla 37-5: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x el efecto (dicotomizado) de la espera en t_2 x espera percibida.

Empleado como discriminador de la muestra espera objetiva el resultados es prácticamente el mismo.

	Eet ₂ _MOD				Total
Han esperado	Hipermercado + Banca	Casos	134	8	142
		%	94,4%	5,6%	100,0%
	Médico + Restaurante	Casos	63	5	68
		%	92,6%	7,4%	100,0%
	Total	Casos	197	13	210
		%	93,8%	6,2%	100,0%
No han esperado	Hipermercado + Banca	Casos	16		16
		%	100,0%		100,0%
	Médico + Restaurante	Casos	7		7
		%	100,0%		100,0%
	Total	Casos	23		23
		%	100,0%		100,0%

Tabla 37-6: Tabulación cruzada de la procedencia de los casos (agrupados) x el efecto (dicotomizado) de la espera en t_2 x espera objetiva.

Resultado: H7a no se cumple. Sin embargo, se mantiene nuestra duda respecto a la naturaleza de lo que no se cumple en este enunciado. Los resultados indican que en determinados servicios como restaurantes y consultas médicas, la espera reduce la probabilidad de compensación inmediatamente después de la espera, aunque al finalizar la prestación, la probabilidad de compensación es igual en todos los servicios. Dudamos sobre si el tratamiento de los datos realizado solo ha probado un parte del enunciado: *cuando las actividades inherentes a la consecución de un servicio desencadenan un tiempo de espera aumentará la probabilidad de compensación*, o bien ha verificado el concepto de exclusividad como servicios de los que se espera un nivel de desempeño superior.

Formulación de la hipótesis básica 7b:

A mayor exclusividad atribuida, la expectativa probabilística de duración de la espera será mayor.

En el **escenario 9**¹⁹³ se pide a los encuestados su opinión respecto al orden que suponen de entrega de tres vehículos de diferentes acabados, con el siguiente resultado:

Orden de entrega	Primera		Segunda		Tercera	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Marca X [pintura a medida]	1	2.2	42	93.3	2	4.4
Marca Y [todo de serie]	8	17.8	2	4.4	36	80
Marca Z [todas las opciones]	36	80	1	2.2	7	15.6
TOTAL	45	100	45	100	45	100

Tabla 37-7: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 9.

El test de una muestra Kolmogorov-Smirnov indica que la distribución de respuestas obtenidas en cada opción es significativamente distinta de las distribuciones normal ($p=.000 <.05$), uniforme ($p=.000 <.05$), de poisson ($p=.000 <.05$) y exponencial ($p=.000 <.05$).

Obviamente la pregunta planteaba la ordenación de tres alternativas, donde X representa la exclusividad alcanzada a través de la individualización, es decir, se trata de una opción no estandarizada, Y es la opción que siendo exclusiva, porque se trata de un *top* de gama, no precisa tiempo de acabado, Z precisa del tiempo para la colocación de todas las opciones.

¹⁹³ Apéndice II, p. 549-550.

Las respuestas parecen sugerir que la probabilidad de espera está más justificada por cantidad de trabajo, aunque éste sea estandarizado, que por la ejecución de un trabajo a la medida, concepto que se sitúa más próximo a la exclusividad. Recordamos que en todo momento estamos trabajando sobre la base de las creencias de los sujetos, y en este sentido, lo que creen puede no coincidir con la realidad.

Resultado a través del escenario 9: El enunciado H7b no se cumple. No podemos afirmar que la exclusividad concebida como trabajo individualizado, se considere causa de espera. Se cumple la creencia, lógica, de que cuando algo entraña mayor volumen de trabajo, precisa de un mayor tiempo de desarrollo. Sin embargo, al enfrentar ambas opciones: volumen de trabajo frente a trabajo a medida, los sujetos prevén esperar más por volumen de trabajo. Este hecho, sin embargo no impide que se cumpla lo contrario, es decir que a menor espera se cuestiona la credibilidad de la exclusividad, como se recoge en la hipótesis 7c.

El **escenario 7** nos ofrece un enfoque alternativo a la misma cuestión. En esta ocasión es el sujeto quién debe efectuar la predicción de espera que considera más coherente para un “*restaurante muy exclusivo situado en los alrededores de Madrid*”¹⁹⁴

De las tres opciones que se ofrecen, el 60% cree que no tendrá problemas para efectuar la reserva –entiéndase que dispondrá de mesa esa misma semana– o lo que es lo mismo, que no tendrá que esperar. El 40% restante considera que tendrá que esperar, al menos una semana (33.3%) pudiendo llegar a tener que esperar hasta tres semanas (6.7%).

Puesto que el test de Kolmogorov-Smirnov indica que la distribución de las respuestas es significativamente distinta de la distribución normal ($p=.000 < 0.05$), los datos son nominales y el tamaño de la muestra o número de casos válidos es reducido y próximo a 30 ($n = 45$) adoptamos como procedimiento estadístico los

194 Apéndice II, p. 549.

tests no paramétricos que no precisan de asunciones sobre la forma subyacente de la distribución.

Comenzamos tratando de rechazar la hipótesis de nulidad que otorgaría una misma probabilidad a las tres opciones mediante el test Chi-cuadrado:

	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
Reserva inmediata	27	15.0	12.0
Espera de una semana	15	15.0	.0
Espera de 3 semanas	3	15.0	-12.0
Total	45		

Chi cuadrado	g.l.	Significatividad
19.200	2	.000

Tabla 37-8: Test Chi cuadrado del escenario 7.

La significatividad del test permite rechazar la hipótesis de nulidad.

Sin embargo, los datos obtenidos de la muestra sugieren que las condiciones de exclusividad descritas no son suficientes para justificar una expectativa de espera con mayor probabilidad que de no espera, por lo que deberíamos contrastar que la diferencia entre la proporción observada de sujetos que creen que no tendrán que esperar ($p=.6$) no es significativamente distinta de un valor que establecemos y que confiere mayor probabilidad a la expectativa de espera ($p=.49$).

Para ello trabajamos con la variable nominal ESCENA7 de forma dicotómica y realizamos un test binomial con la proporción para el primer grupo (no tener que esperar) de $p=.49$.

	Categoría N		Proporción observada	Proporción propuesta.	Sig. En 1 cola
Grupo 1 expectativa : no espera	<= 1	27	.60	.49	.092 ^a
Grupo 2 expectativa: espera	> 1	18	.40		
Total		45	1.00		

^a Basado en una aproximación a Z.

Tabla 37-9: Test Binomial del escenario 7 para la proporción $p=.49$

Los resultados del test efectuado indican que la diferencia no es significativa, y por lo tanto pudiera suceder que en la totalidad de la población la probabilidad de generar una expectativa de espera en las condiciones descritas fuera mayor ($p > .51$) que de no espera; sin embargo, hay que señalar que la diferencia entre la proporción observada y la propuesta no es significativa hasta que la proporción es .47, valor a partir del cual la diferencia se convierte en significativa.

Resultado a través del escenario 7: H7b se cumple. Existe una probabilidad mayor ($p > .51$) de desarrollar una expectativa de espera en servicios considerados exclusivos por el cliente.

Resultado: H7b se cumple parcialmente. El resultado del escenario 9 no permite descartar la hipótesis, puesto que los sujetos consideran que la opción “X” aunque no será la de más espera, tampoco será la primera en entregarse. Cabe la posibilidad, y para ello necesitaríamos recoger más datos, de que la opción más exclusiva no sea X sino Z, lo que nos llevaría a una interpretación diferente, más a favor del contenido del enunciado. Respecto al resultado del escenario 7, no disponemos de razones suficientes para descartarla; a pesar de que en la muestra la mayoría (60%) cree que no tendrá que esperar, no es una diferencia suficiente para impedir que el resultado en el universo fuera el contrario.

Formulación de la hipótesis básica 7c:

Cuanto mayor sea la expectativa probabilística de duración, la probabilidad de incorporación del sujeto al sistema será más baja porque encontrará difícil compensar la intensidad de la pérdida, produciéndose insatisfacción anticipada, salvo que en la comparación de la intensidad de la pérdida (expectativa de duración) con la ganancia de utilidad (exclusividad de la opción) haya un desequilibrio a favor de esta última, que convierta al servicio en una alternativa previsiblemente más satisfactoria.

En el **escenario I** los sujetos trabajan con tres expectativas de espera para las atracciones entre las que pueden elegir solo una, careciendo de cualquier otras fuente de información previa sobre las características de las mismas. Nótese que en la situación descrita, el sujeto está en un entorno de ocio, por lo que no cabe plantearse urgencia.

Se incorporaría a...	Frecuencia	Porcentaje	Porcen. Valido	Porcen. Acumulado
atracción sin espera	19	42.2	42.2	42.2
atracción de espera media (30 personas)	20	44.4	44.4	86.7
atracción de espera prolongada (60 minutos)	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Tabla 37-10: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario I.

En la muestra, sólo el 13.3% de los sujetos optaría por la cola de duración más prolongada, aunque en el total, hay más sujetos dispuestos a esperar.

Mediante el test Chi cuadrado verificamos que las frecuencias observadas en la muestra justifican una posible relación entre la variable duración de la espera y opción elegida. La significatividad del test permite rechazar la hipótesis de nulidad.

Se incorporaría a...	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
atracción sin espera	19	15.0	4.0
atracción de espera media (30 personas)	20	15.0	5.0
atracción de espera prolongada (60 minutos)	6	15.0	-9.0
Total	45		

Chi cuadrado	g.l.	Significatividad
8.133	2	.017

Tabla 37-11: Test Chi cuadrado del escenario I.

Adicionalmente realizamos una dicotomización de la muestra, entre quienes están dispuestos a esperar, independientemente de la duración y quienes no lo están. La falta de significatividad no justifica una diferencia significativa en la equiprobabilidad de ambas opciones.

	Categoría	N	Proporción observada	Proporción propuesta.	Sig. En 1 cola
Grupo 1 : atracción sin espera	<= 1	19	.42	.50	.371 ^a
Grupo 2: atracción con espera	> 1	26	.58		
Total		45	1.00		

^a Basado en una aproximación a Z.

Tabla 37-12: Test Binomial del escenario I para la proporción $p=.5$

Resultado a través del escenario I: Remitiéndonos estrictamente a la formulación de H7c, se cumple que la opción de máxima espera prevista es la de menor probabilidad

de elección. Hay, por tanto, un factor que explica la elección, que pudiera ser la duración de la espera.

Ahora bien, se dan dos circunstancias que debemos tener presentes: en primer lugar existe una equiprobabilidad entre las opciones genéricas esperar y no esperar. Adicionalmente y aunque pudiera existir una relación entre la espera y la elección, en la muestra, la opción más probable ha sido la que implica una espera de duración media.

En el **escenario 2** los sujetos debían elegir entre dos restaurante similares, cuya diferencia estriba en que, mientras en uno tendrían que esperar, en el otro se disponía de mesas libres.

Prefiere cenar en...	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Restaurante con espera	6	13.3	13.3	13.3
Restaurante sin espera	37	82.2	82.2	95.6
Indiferente	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Tabla 37-13: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 2a.

En la muestra, se cumple que la expectativa de espera descende el porcentaje de incorporaciones al sistema. Sólo el 13.3% prefiere cenar en el restaurante donde hay que esperar, y tampoco parece razonable considerar que se trate de una cuestión indiferente ya que sólo el 4.4% señala esa alternativa.

Las frecuencias observadas en la muestra justifican una posible relación entre la existencia de espera y la elección de los encuestados. La significatividad del test permite rechazar la hipótesis de nulidad.

Prefiere cenar en...	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
Restaurante con espera	6	15.0	-9.0
Restaurante sin espera	37	15.0	22.0
Indiferente	2	15.0	-13.0
	45		
Chi cuadrado	g.l.	Significatividad	
48.933	2	.000	

Tabla 37-14: Test Chi cuadrado del escenario 2a.

Resultado a través del escenario 2: La primera parte de H7c, en la que se sostiene que a mayor expectativa probabilística de duración, menor probabilidad de incorporación del sujeto al sistema se cumple en el escenario 2.

En otro contexto fuera del ocio, el **escenario 3** presenta una situación donde la espera también podría asociarse con la decisión. Se trata de una consulta médica para la que el paciente tendrá que esperar tres semanas, frente a la posibilidad de acudir a otro especialista que le recibe al día siguiente.

Decide...	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
pedir cita y esperar	13	28.9	28.9	28.9
pedir cita y busca otro médico	27	60.0	60.0	88.9
buscar otro médico	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Tabla 37-15a: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 3 (pregunta 1).

Decidirá...	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
ir mañana	44	97.8	97.8	97.8
esperar 3 semanas	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Tabla 37-15b: Distribución de frecuencias de la respuesta al escenario 3 (pregunta 2).

En el escenario se plantean diferentes momentos temporales: cuando la cuestión reside en pedir o no cita –pregunta 1–, el 88.9% de los sujetos la piden a pesar de conocer que la espera es prolongada, aunque sólo el 28.9% la pide con la intención de esperar las tres semanas de plazo. La diferencia de porcentajes es estadísticamente significativa en un test chi cuadrado ($p = .000 < .05$).

Posteriormente –pregunta 2–, el sujeto dispone de las opciones siguientes: acudir a un médico que le recibe al día siguiente, o mantenerse a la espera del primero. El 97.8% decide no esperar. También en este caso la diferencia de porcentajes es estadísticamente significativa en un test chi cuadrado ($p = .000 < .05$).

Nuevamente se cumple que la expectativa probabilística de duración de la espera descende el porcentaje de incorporaciones al sistema.

Resultado a través del escenario 3: La espera, no probabilística, también se asocia con menor probabilidad de incorporación del sujeto al sistema, de acuerdo con los resultados del escenario 3.

Por último, en el **escenario 5** la espera es también no presencial, aunque se plantea en un contexto donde la necesidad potencial pudiera ser menos intensa. Se trata de optar por un programa de formación donde las alternativas varían en la fecha de inicio, más o menos próxima.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
dos semanas	23	51.1	51.1	93.3
un mes	19	42.2	42.2	42.2
un semestre	3	6.7	6.7	100.0
TOTAL	45	100.0	100.0	

Tabla 37-16: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 5.

Prefiere cursar el programa que comienza...	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
En dos semanas	23	15.0	8.0
En un mes	19	15.0	4.0
En un semestre	3	15.0	-12.0
TOTAL	45		
Chi cuadrado	g.l.	Significatividad	
14.933	2	.001	

Tabla 37-17: Test Chi cuadrado del escenario 5.

Sólo el 6.7% de los sujetos esperaría un semestre para cursar un programa de formación del que no se disponen plazas en la actualidad. El 51.1% opta por el que menos espera tiene, y el 42.9% se inclina por el que tiene un mes de espera. Las diferencias son significativamente distintas de los valores esperados.

Resultado a través del escenario 5: la espera reduce la probabilidad de incorporación del sujeto al sistema en esperas no presenciales, lo que corrobora el contenido de la primera parte de la hipótesis 7c.

Resultado: En todos los escenarios se cumple que las opciones de máxima espera son las menos probables, aunque no dispongamos de datos que justifiquen la relación entre probabilidad de elección y duración o expectativa de duración de la espera.

- **Escenario 1:** espera presencial en contexto de ocio (cola).
- **Escenario 2:** espera presencial en contexto de ocio.
- **Escenario 3:** espera no presencial en consulta médica.
- **Escenario 5:** espera no presencial en entorno profesional.

Formulación de la hipótesis básica 7d:

La ausencia de espera cuestiona la credibilidad de la exclusividad.

Emplearemos para su verificación dos escenarios en los que el encuestado adopta las posiciones de suministrador y receptor del servicio.

En el **escenario 10**, el encuestado es proveedor de un servicio profesional e implícitamente potencial causante de la espera. La situación planteada asume que el trabajo profesional es un trabajo a medida y por lo tanto, cuando se recibe un encargo, es necesario un tiempo para la ejecución. El encuestado debía indicar cuál sería su conducta cuando recibe un trabajo por encargo para entregar en un determinado plazo y que, accidentalmente ya tiene hecho.

Respondería que lo entregará...	Frec.	Porc.	Porc. Val.	Porc. Ac.
<i>Esa tarde</i>	3	6.7	6.7	6.7
<i>En plazo, con esfuerzo</i>	35	77.8	77.8	84.4
<i>De sobra, dentro del plazo</i>	7	15.6	15.6	100.0
TOTAL	45	100.0	100.0	

Tabla 37-18: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 10.

Respondería que lo entregará...	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
<i>Esta tarde</i>	3	15.0	-12.0
<i>En plazo, con esfuerzo</i>	35	15.0	20.0
<i>De sobra, dentro del plazo</i>	7	15.0	-8.0
TOTAL	45		
Chi cuadrado	g.l.	Significatividad.	
40.533	2	.000	

Tabla 37-19: Test Chi cuadrado del escenario 10.

La baja probabilidad de la respuesta *entregar el trabajo en el momento* ($p=0.067$) sugiere que para los encuestados, la credibilidad de haber realizado un trabajo a medida estaría en tela de juicio, si entre la solicitud y la entrega no dista un plazo de tiempo –necesario para elaborar el trabajo– y que se puede considerar como espera, para el receptor del servicio.

Sin embargo, cuando situamos al sujeto en el papel de receptor del servicio y por tanto como víctima de la espera, la actitud es diferente, hasta el punto de que pudiera compensar sacrificar la exclusividad, por el beneficio que representa no esperar.

El **escenario 8** reproduce la situación mencionada. El encuestado debe evaluar una situación donde la ausencia de espera implica una evidente falta de exclusividad. Se trata de un restaurante de cierto prestigio donde no se produce espera entre la petición de la comanda y el servicio.

Valoración de la situación...	Frec.	Porc.	Porc. Val.	Porc. Ac.
Positiva	8	17.8	17.8	17.8
Indiferente	17	37.8	37.8	55.6
Negativa	20	44.4	44.4	100.0
TOTAL	45	100.0	100.0	

Tabla 37-20: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 8.

La evaluación de la inmediatez, en detrimento implícito de la exclusividad en la elaboración de la comida, sólo es percibida de manera negativa por el 44.4% de los sujetos, aunque las diferencias entre las frecuencias observadas no es significativa ($p = .074 > .05$)

Valoración de la situación...	Valores Observados	Valores Esperados	Residuo
Positiva	8	15.0	-7.0
Indiferente	17	15.0	2.0
Negativa	20	15.0	5.0
TOTAL	45		
Chi cuadrado	g.l.	Significatividad.	
5.200	2	.074	

Tabla 37-21: Test Chi cuadrado del escenario 10.

El cruce de las respuestas dadas en ambos escenarios no aporta información y carece de significatividad ($p = .771 > .05$)

Resultado: H7d se cumple. Ahora bien este hecho no puede interpretarse como una fuente segura de beneficios ya que también se ha verificado que la falta de espera que justifica la exclusividad es positiva o indiferente para el 55.6% de los sujetos, es decir, se compensa con los beneficios que implica no esperar.

13.1.8. Hipótesis básica 8: sobre la relación entre valor atribuido y efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 8a:

Si se cumple H2 (el hecho de esperar, concebido en abstracto, comportará siempre valoraciones negativas) y existe un elevado número de personas demandando el mismo servicio, lo que conlleva un incremento de la expectativa probabilística de duración de la espera, el valor atribuido de las opciones que suponen mayor tiempo de espera será superior.

De las dos condiciones que plantea la hipótesis 8a, la primera quedó probada en condiciones generales¹⁹⁵ y la segunda forma parte de la información de partida que se suministra a los encuestados en los escenarios 2 y 3.

Así, en el **escenario 2**, además de solicitar del encuestado información relativa al restaurante en el que preferiría cenar, se le pregunta posteriormente cual cree que será mejor, si es que considera que pudiera existir una diferencia de calidad entre ambos. El 57.8% de los encuestados opina sobre la posible superioridad de alguna de las opciones, mientras que para el 42.2%, la información suministrada no se considera suficiente para establecer una ranking de alternativas.

¹⁹⁵ Apartado 13.1.2. Hipótesis básica 2: sobre la valoración abstracta de esperar (pp. 353-354).

Considera superior...	Frec.	Porc.	Porc. Val.	Porc. Ac.
Opción A: Restaurante con espera	23	51.1	51.1	51.1
Opción B: Restaurante sin espera	3	6.7	6.7	57.8
Opción C: Indiferentes	19	42.2	42.2	100.0
TOTAL	45	100.0	100.0	

Tabla 38-I: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 2b.

Al efectuar el test binomial, a partir de la dicotomización de la variable, en las opciones: decantarse por alguna opción o considerarlas indiferentes, el resultado ($p = 0.371$), no es significativamente distintos de la proporción 50% para cada opción. De lo cual podemos concluir que la diferencia de espera puede no ser una fuente de información suficiente para que los sujetos establezcan un ranking de superioridad, pero que en el caso de que así fuera, la diferencia de proporción entre los partidarios de cada opción –88% a favor del restaurante con espera–, resulta significativamente distinta ($p = 0.000$ en el test binomial para las dos opciones A y B, basado en una aproximación a la normal Z). Siendo quizá lo más llamativo, la interpretación contraria: sólo el 6,7% considera que es mejor el restaurante donde no hay que esperar

En el análisis conjunto de las respuestas con el objetivo de probar si existe alguna asociación significativa entre las formas de la variable y los valores obtenidos, las frecuencias observadas son significativamente distintas de las esperadas en un test chi cuadrado ($\chi^2 = .001 < .05$), lo que permite rechazar la hipótesis de nulidad.

En el **escenario 3**, los encuestados deben indicar la alternativa que creen que les recomendaría un tercer especialista:

Recomendarán...	Frec.	Porc.	Porc. Val.	Porc. Ac.
Opción A: Consulta con espera	30	66.7	69.8	69.8
Opción B: Consulta sin espera	13	28.9	30.2	100.0
TOTAL	43	95.6	100.0	
Respuestas perdidas	2	4.4		
TOTAL	45	100.0	100.0	

Tabla 38-2: Distribución de frecuencia de las respuestas del escenario 3c.

Recomendarán...	N	Proporción observada	Proporción propuesta	Sig. en 1 cola
Opción A: Consulta con espera	30	.70	.5	.015 ^a
Opción B: Consulta sin espera	13	.30		
TOTAL	43	1.00		

^a Basada en una aproximación a Z.

Tabla 38-3: Test Binomial del escenario 3, opción c, para la proporción $p=.5$.

El 95.6% de los encuestados cree posible establecer un ranking de las opciones, siendo la proporción de las respuestas significativamente distintas de la equiprobabilidad ($p = 0.015$).

En esta ocasión, parece evidenciarse con mayor claridad que la opción de consulta con espera es evaluada como una alternativa superior.

Resultado: H8a se cumple. El valor atribuido de las opciones con mayor espera es superior, sin embargo, lo que no queda probado en esta hipótesis es que la diferencia en la expectativa de duración sea siempre una fuente de información suficiente para que el sujeto sea capaz de atribuir mayor valor a las alternativas con mayor espera.

Formulación de la hipótesis básica 8b:

El valor atribuido, fundamentado en una expectativa probabilística de duración mayor, no garantiza la decisión de incorporarse al sistema.

Tratamos de esclarecer si existe una relación estadísticamente significativa entre la superioridad atribuida, y el tipo de opción elegida por el sujeto. Para ello, cruzamos los datos de las respuesta dadas a las dos preguntas que se formulan en el escenario 2: elección de la opción y superioridad supuesta.

Dicho cruce nos ofrece los siguientes resultados:

		Prefiere cenar en...			Total
Considera superior...			Opción A: con espera	Opción B: sin espera	Opción C: Indif.
	Opción A: con espera	Valores	6	17	23
		Considera superior...	26.1%	73.9%	100.0%
	Opción B: sin espera	Valores		3	3
		Considera superior...		100.0%	100.0%
	Opción C: Indiferentes	Valores		17	2
		Considera superior...		89.5%	10.5%
Total		Valores	6	37	2
		Considera superior...	13.3%	82.2%	4.4%
					100.0%

Tabla 38-4: Tabulación cruzada de los resultados del escenario 2

De todos los sujetos que consideran que es mejor A (restaurante con espera), sólo el 26.1% decide cenar en él, mientras el 73.9% prefiere el que no implica espera. La conformidad es mayor en el caso de B, es decir, todos los sujetos que consideran B superior, manifiestan que prefieren cenar en B. Y por último, la gran mayoría (89.5%) de quienes consideran que ambas opciones son indiferentes señalan que prefieren cenar en B, donde no hay que esperar.

La posibilidad de establecer una relación entre la superioridad atribuída y la elección resulta dudosa a la luz de los datos del test chi cuadrado efectuado con la tabulación cruzada. ($p = .063 > .05$)

	Valor	gl	Sig. Asintótica (2-colas)
Pearson Chi-Cuadrado	8.906	4	.063
Ratio de Similitud	11.929	4	.018
Asociación Lineal	8.077	1	.004
N de Casos Válidos	45		

Tabla 38-5a: Test Chi cuadrado a partir de la tabulación cruzada de los resultados del escenario 2

Como tampoco podemos afirmar, no ya que exista asociación, sino el grado de la misma, dada la significatividad límite del coeficiente de contingencia y de la V de Cramer, a pesar de que los respectivos valores de los citados estadísticos reflejen una asociación de cierta intensidad¹⁹⁶.

Medidas de simetría	Valor	Error Estándar Asintótico	Aprox. T	Aprox. Sig.	
	V de Cramer'	.315		.063	
	Coef. de contingencia	.406		.063	
Medidas de conformidad	Kappa	.120	.042	2.803	.005
N de Casos Válidos	45				

Tabla 38-5b: Medidas de simetría del Test Chi cuadrado a partir de la tabulación cruzada de los resultados del escenario 2

Sin embargo, el valor de la Kappa de Cohen, referido a la coincidencia entre creencia de superioridad y preferencia, es decir, entre quienes consideran superior la opción A y preferir A, o considerar superior B y preferir B, resulta estadísticamente significativo, y por tanto suficiente para probar que la conformidad no es aleatoria.

¹⁹⁶ Los valores de ambos estadísticos oscilan entre 0 y 1

Nos encontramos pues, ante una situación confusa, donde si bien parece probado que la consideración de superioridad no se relaciona con la elección, el nivel de coincidencia es superior al que cabría esperar entre dos variables con relación aleatoria. Con la esperanza de aclarar esta situación, analizamos el resultado del **escenario 3** donde también se plantea a los sujetos una elección que pudiera estar fundamentada en la superioridad atribuida.

Aunque la opción que supone mayor espera sea considerada superior, no existe relación justificada entre la superioridad conferida a una opción y la elección de la misma. Ni el test chi cuadrado ($p = .505$) ni el valor Kappa son estadísticamente significativos para justificar una relación entre ambas variables.

Prefiere acudir a la consulta de...					
Considera superior...			A: Esperar 3 semanas	B: Acudir mañana	Total
	A: con espera	Valores	1	29	30
		% para Considera superior...	3.3%	96.7%	100.0%
	B: sin espera	Valores		13	13
		% para Considera superior...		100.0%	100.0%
	Total	Valores	1	42	43
		% para Considera superior...	2.3%	97.7%	100.0%

Tabla 38-6: Tabulación cruzada de los resultados del escenario 3.

Sintetizando, la mayoría (70%) considera mejor la opción con espera, pero sólo el 2.3% opta por ella. A pesar de lo tentador que pueda resultar dar por contrastada la hipótesis, no podemos evitar reconocer cierta ambigüedad en el escenario diseñado, donde la elección entre alternativas no implica un rechazo. Es decir, mientras que en el escenario anterior se planteaba una verdadera elección entre opciones: el encuestado –que iba a cenar una sola vez– tenía que hacerlo en un restaurante o en otro, en el contexto de este escenario, optar por una opción no supone una renuncia a la otra alternativa. Lo que nos conduce a afirmar que el resultado obtenido no prueba que la creencia de superioridad no garantice la elección sino que la creencia de superioridad no garantiza la elección en primer término.

En un contexto equivalente al del escenario 2, se le plantea a los encuestados la disyuntiva –excluyente– entre viajar con una compañía de aviación de amplia gama o viajar con una compañía de servicio puntual¹⁹⁷. El 64.4% prefiere la puntualidad, aunque este resultado no sea estadísticamente distinto de la probabilidad del 50% ($p = 0.074$).

El escenario se completa con una pregunta sobre el supuesto precio de los servicios de cada compañía –asumimos que el precio es un potencial indicativo de calidad–. Para el 84.4% la puntualidad es más cara que la amplitud de la oferta, lo que podría ser equivalente a considerar dicha opción como una alternativa superior, siendo este dato significativamente distinto de la aleatoriedad ($p = 0.000$).

En esta ocasión la opción considerada superior por la mayoría (84.4%) es la que prefiere la mayoría (64.4%), aunque esta relación no esté probada de manera significativa.

Resultado: H8b se cumple. Las opciones que entrañan más espera conllevan valores atribuidos superiores, pero este valor atribuido no es una garantía de la elección. Es más, no se comprueba que exista una relación significativa entre creer que una opción es mejor y optar por ella.

Por consiguiente, este hecho pone de manifiesto como la espera previa puede ser un elemento disuasorio de la elección, aún a pesar del halo de calidad con el que envuelve al servicio.

197 El efecto de la espera como fruto de una demanda masiva, es diferente de la espera provocada por la impuntualidad del servicio. Por ello, en este escenario, se enfoca la puntualidad –ausencia de espera– como un valor añadido, entendiéndose que ésta es consecuencia de la calidad, precisión o buen hacer de los suministradores del servicio.

13.1.9. Hipótesis básica 9: sobre la relación entre espera prevista, valor atribuido y efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 9a:

A mayor expectativa probabilística de duración, refrendada en un valor atribuido basado en información previa a la incorporación al sistema referida a la calidad de las alternativas, mayor probabilidad de elección.

En el **escenario 6**, los encuestados manejaban simultáneamente información sobre la calidad de las opciones y la duración de la espera, en un contexto de ocio.

Los resultados muestran como la opción más elegida coincide con la mejor valorada por la crítica, a pesar de la longitud de la cola, seguida de la opción con crítica contradictoria. Sólo el 2.2% se inclina por una opción sin espera.

Perfil de la opción		Frec.	Porc.	Porc. Val.	Porc. Ac.
Crítica	Cola				
Buena	40	20	44.4	44.4	44.4
Mala	0	1	2.2	2.2	46.7
Contradictoria	20	15	33.3	33.3	80.0
Desconocida	20	9	20.0	20.0	100.0
TOTAL		45	100.0	100.0	

Tabla 39-I: Distribución de frecuencias de las respuestas del escenario 6.

La significatividad del test chi cuadrado prueba una relación entre la elección y la forma de la variable.

Perfil de la opción		Frec. Observ.	Frec. Esperadas	Residuo
Crítica	Cola			
Buena	40	20	11.3	8.8
Mala	0	1	11.3	-10.3
Contradictoria	20	15	11.3	3.8
Desconocida	20	9	11.3	-2.3
TOTAL		45	100.0	
Chi cuadrado		g.l.	Significatividad	
17.844		3	.000	

Tabla 39-2: Test chi cuadrado de las respuestas del escenario 6.

Resultado: H9a se cumple. Cuando a la expectativa de duración se suma información previa que corrobora el valor de las alternativas, la probabilidad de elección aumenta.

13.1.10. Hipótesis básica 10: sobre la relación entre la atribución causal y el efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 10:

Cuando a la discrepancia entre la expectativa probabilística de duración y la duración percibida se asocia atribución de culpabilidad en la empresa, la probabilidad de no compensación será mayor.

Para contrastar este enunciado, evitando la atomización excesiva de la muestra, hemos sustituido las variables originales por otras recodificadas más sencillas.

En origen se preguntó a los sujetos el tiempo previsible de espera y la duración percibida de la misma, con las que se construye, a partir de la diferencia entre la primera y la segunda, la variable numérica CONFIRMA. Los valores negativos indican que la duración percibida es superior a la prevista, el cero reflejaba confirmación de la expectativa y los valores positivos refieren un tiempo previsto superior al

percibido. Optamos por una recodificación de CONFIRMA, que transformaba esta variable en una variable nominal con las tres posiciones que acabamos de mencionar.

En el catálogo de causa contempladas en la pregunta abierta sobre el posible motivo de la espera, también efectuamos una dicotomización de la variable que separara las causas espontáneamente mencionadas por los encuestados, en las que la empresa era culpable, del resto, creando así la variable RE_CATR.

Una vez efectuadas las transformaciones descritas, realizamos cruces separados de la comparación de la percepción y el efecto de la espera, observando que la probabilidad de insatisfacción es superior entre quienes tenían previsto esperar menos ($p=.089$) que entre quienes acertaron ($p=.036$) o pensaban que esperarían más ($p=.032$).

Asimismo, en el cruce entre causa atribuida y efecto de la espera, la probabilidad de insatisfacción es mayor entre quienes consideran culpable al servicio ($p=.19$) que entre quienes asignan la causa a otra fuente ($p=.042$), con un valor significativo de chi cuadrado para esta asociación de variables ($p = 0.13$).

Realizamos entonces un cruce doble con el fin de verificar si existe, como señalaba H10, una mayor probabilidad de no confirmación en las condiciones simultáneas de espera percibida superior a la prevista asociada a causa atribuida al servicio.

	Efecto de la espera en t_2				Total
Confirmación de la previsión	Causa satisfechos indiferentes probable insatisfechos				
preveía esperar menos	la empresa es culpable	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%
	la causa es otra	31.5%	62.9%	5.6%	100.0%
	Total	29.7%	61.4%	8.9%	100.0%
acertó	la empresa es culpable		100.0%		100.0%
	la causa es otra	34.0%	62.3%	3.8%	100.0%
	Total	32.7%	63.6%	3.6%	100.0%
preveía esperar más	la empresa es culpable	42.9%	57.1%		100.0%
	la causa es otra	40.0%	56.4%	3.6%	100.0%
	Total	40.3%	56.5%	3.2%	100.0%

Tabla 40-I: Tabulación cruzada de la confirmación de la expectativa de duración de la espera por la duración percibida x la causa de espera atribuida x el efecto final en t_2 .

Se observa como, efectivamente, la probabilidad de no compensación es mayor cuando: a la condición de espera percibida superior a la prevista se asocia la causa atribuida al servicio ($p=.333$). Estos valores son estadísticamente significativos como muestra el test chi cuadrado para la segmentación de los que preveían esperar menos.

Confirmación de la previsión	Valor	gl	Sign. (2-colas)
Pearson Chi-Cuadrado	10.182	2	.006
Ratio de Similitud	7.154	2	.028
Asociación Lineal	5.517	1	.019
N de Casos Válidos	101		

Tabla 40-2a: Test Chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2 .

Las medidas direccionales basadas en la reducción proporcional del error tratan de aportar un significado más claro de la asociación. La Tau de Goodman y Kruskal nos informa de la reducción, en el porcentaje de error que se produce, cuando a la predicción del efecto de la espera en t_2 se incorpora la información de la previsión, aunque no parece que se trate de una reducción importante. El coeficiente de incertidumbre, sin embargo si que resulta significativo, aplicando un concepto de posible error entrópico en la asignación de casos.

Confirmación de la previsión		Valor	Error Est. Asintótico	Aprox. T	Aprox. Sig.
Goodman y Kruskal tau	efecto de la espera en t_2 (V.Dep)	.023	.022		.101
Coeficiente de Incertidumbre	Simetría	.057	.046	1.196	.028
	efecto de la espera en t_2 (V.Dep)	.040	.033	1.196	.028

Tabla 40-2b: Medidas direccionales de asociación a partir del test chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2 .

Confirmación de la previsión	Valor	Error Est. Asintótico	Aprox. T	Aprox. Sig.
V de Cramer	.318			.006
Coeficiente de Contingencia	.303			.006
N de Casos Válidos	101			

Tabla 40-2c: Medidas de simetría partir del test chi cuadrado para la forma de la variable: previsión de espera inferior a la percibida x causa de espera atribuida x efecto final en t_2 .

Las medidas de simetría cuantifican la relación entre las variables, que en este caso, además de ser significativas alcanzan un valor de .318 para el estadístico V de Cramer y .303 para el Coeficiente de Contingencia, ambos datos oscilan potencialmente entre 0 y 1.

Resultado: H10 se cumple.

13.1.11. Hipótesis básica 11: sobre la relación entre la proporción de la espera respecto a la prestación y el efecto de la espera

Formulación de la hipótesis básica 11:

La probabilidad de no compensación será mayor cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo dedicado a la espera, respecto al total del tiempo que supone toda la transacción.

Precisamos de una variable con la información del porcentaje de tiempo que representa la espera en el total de la transacción¹⁹⁸. Elaboramos esa nueva variable que denominamos P_ESPERA o porcentaje del tiempo dedicado a la espera.

El procedimiento para estudiar la posible relación significativa entre ambas variables parte de la consideración de la naturaleza de las mismas. En este caso nos encontramos frente a una variable independiente (P_ESPERA) numérica y una variable dependiente (EE_T₂)¹⁹⁹ ordinales. Esta discrepancia nos obliga a descartar un estudio de correlaciones, y en su lugar estudiar los parámetros relacionados con una tabulación cruzada. No obstante, antes de efectuar dicho cruce, procederemos a la transformación de P_ESPERA en una variable ordinal, lo que facilitará la interpretación de los resultados. Entre los procedimientos disponibles de transformación de la variable, rechazamos la categorización basada en percentiles que nos ofrece el programa SPSS porque implica una distribución uniforme de casos entre las categorías preestablecidas. En su lugar optamos por una categorización artificial con la siguiente escala:

Categoría original	Categoría recodificada
0 %	1
De 0.1% a 25%	2
De 25.1% a 50%	3
De 50.1% a 75%	4
De 75.1% a 100%	5

Tabla 41-I: Valores de la transformación ordinal de la variable porcentaje del tiempo en espera.

De este modo conseguimos una variable independiente ordinal referida al porcentaje del tiempo en espera y unas variables dependientes también ordinales. El procedimiento para el estudio de la significatividad estadística de la relación es el

¹⁹⁸ Disponemos de la variable numérica DTSEV = tiempo de espera desde la llegada al acceso (TESPERA) + duración del servicio (DSERV).

¹⁹⁹ La elección de ee_t₂ está justificada porque dicha variable recoge información del sujeto que ya ha experimentado espera y transacción.

cruce de ambas y la observación de los estadísticos de dirección y simetría propios de este tipo de variables.

	efecto de la espera en t ₂			Total
	satisfechos	indiferentes	insatisfechos	
Ordinal del porcentaje de espera	1 43.5%	56.5%		100.0%
	2 45.1%	43.1%	11.8%	100.0%
	3 37.5%	60.0%	2.5%	100.0%
	4 34.5%	63.8%	1.7%	100.0%
	5 19.0%	61.9%	19.0%	100.0%
Total	37.3%	57.1%	5.6%	100.0%

Tabla 41-2: Distribución de frecuencias del cruce: porcentaje del tiempo en espera x efecto de la espera a finalizar el servicio.

En la tabla se observa que la probabilidad de no compensación es mayor en el grupo de casos donde la espera representa la proporción máxima, es decir entre el 75 y el 100% de la duración de toda la operación. Aunque no exista una tendencia de crecimiento a lo largo de los valores de la variable.

El valor del test chi cuadrado indica la existencia de una relación significativa entre las variables.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2-colas)
Pearson Chi-Cuadrado	19.977	8	.010
N de Casos Válidos	233		

Tabla 41-3: Valores del test Chi cuadrado del cruce: porcentaje del tiempo en espera x efecto de la espera a finalizar el servicio.

No obstante, las medidas direccionales no son significativas, como tampoco lo son las de simetría.

Resultado: H11 se cumple.

13.2. Hipótesis básicas referidas a la caracterización de la espera aceptable

13.2.1. Hipótesis básica 12: la aceptación de la espera varía según el servicio

Formulación de la hipótesis básica 12:

Es posible encontrar sujetos que habiendo cursado esperas de la misma duración, emitan respuestas emocionales diferentes.

Esta hipótesis asume el hecho de que la evaluación de la espera –tras la espera– no es una función del tiempo de espera, sino que, corroborando nuestra hipótesis teórica, se trata de una evaluación más compleja que resulta de un mecanismo compensatorio efectuado por cada sujeto.

Tal y como se ha mostrado en la hipótesis básica 1, y como se observa en los análisis de la varianza sobre la relación entre tiempo de espera y evaluación de la espera, se confirma que los tiempos de espera son significativamente distintos entre el grupo de sujetos satisfechos, indiferentes e insatisfechos, al finalizar la espera y antes de comenzar el servicio.

			Suma de cuadrados	gl	Cuadrado de la media	F	Sig.
Tiempo de espera desde la llegada al acceso x efecto de la espera en t_1	Entre grupos	Combinada	639.392	2	319.696	8.349	.000
		Linealidad	636.384	1	636.384	16.620	.000
		Desviación de la linealidad	3.009	1	3.009	.079	.780
	Intra grupos		6930.602	181	38.291		
	Total		7569.995	183			

Tabla 42-I: ANOVA del tiempo de espera en el efecto de la espera en t_1 .

Como también se comprueba, la existencia de una diferencia significativa en la duración de la espera del grupo de sujeto satisfechos e indiferentes frente a la de los sujetos insatisfechos.

	Test de Levene' de igualdad de la varianza		Test t de igualdad de la media						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- colas)	Dif. Media	Di. Est. Error	95% Intervalo de confianza de la diferencia m M	
Igualdad de la varianza asumida	13.584	.000	-3.780	182	.000	-5.05	1.336	-2.415	-7.687
Igualdad de la varianza no asumida			-2.690	26.960	.012	-5.05	1.877	-1.199	-8.903

Tabla 42-2: Test de muestras independientes de la influencia del tiempo de espera en la evaluación de la espera en t_1 .

Esa situación no se repite si efectuamos un ANOVA de la relación entre la duración de la espera y la evaluación final. Observamos una razonable falta de significatividad en la diferencia de las medias de la espera en cada grupo²⁰⁰, como tampoco resultan relevantes los valores de R^2 (.003), ni de Eta^2 (.023).

200 Consideramos esta falta de significatividad razonable puesto que en dicha evaluación, el sujeto combina información de la espera, cuyo origen es más lejano en el tiempo, con información inmediata del servicio, que en definitiva era lo que se buscaba.

			Suma de cuadrados	gl	Cuadrado de la media	F	Sig.
Tiempo de espera desde la llegada al acceso x efecto de la espera en t_2	Entre grupos	Combinada	223.902	2	111.951	2.701	.069
		Linealidad	25.081	1	25.081	.605	.437
		Desviación de la linealidad	198.821	1	198.821	4.797	.030
	Intra grupos		9531.935	230	41.443		
	Total		9755.837	232			

Tabla 42-3: ANOVA del tiempo de espera en el efecto de la espera en t_2 .

Parece, por lo tanto lógico, asumir que la variable duración de la espera sea una variable explicativa de un cierto porcentaje de la varianza de la evaluación en t_1 , aunque no permita predecir de una forma determinista cuál será la evaluación de la espera. El análisis de la estimación de los componentes de la varianza, aunque no proporcione una prueba de hipótesis, ofrece información que respalda este planteamiento:

Fuentes de varianza	Suma de cuadrados Tipo III	gl	Media al cuadrado
Modelo	25.720	25	1.029
Intercept	138.856	1	138.856
TESPERA	25.720	25	1.029
Error	64.362	158	.407
Total	411.000	184	
Total Corregido *	90.082	183	

* Variación de TESPERA + ERROR.

Tabla 42-4a: Estimación de los componentes de la varianza con el método ANOVA (Suma de cuadrados tipo III) para la variable dependiente efecto de la espera en t_1 .

Componentes	Estimación
Var(TESPERA)	.09187
Var(Error)	.407

Tabla 42-4b: Varianzas estimadas con el método ANOVA (Suma de cuadrados tipo III) para la variable dependiente efecto de la espera en t_1 .

Esta tabla informa sobre cuánto contribuye cada componente a la varianza total. Así, el efecto del tiempo de espera explica:

$$0.09187 / (0.09187 + 0.407) = 0.184 = 18.4\% \text{ de la varianza total}$$

De nuevo, se observa cómo el tiempo de espera, siendo una variable responsable de la evaluación, no lo es de forma determinante dado que su influencia solo explica un 18.4% de la variación total.

Ahora bien, el contenido literal de nuestra hipótesis básica 12 hace referencia a la posibilidad de obtener efectos distintos de la espera, para una misma duración.

Transformamos la variable de duración de la espera en TEINTER, una nueva variable de intervalos de 5 minutos, para los tiempos de espera. Cruzamos dicha variable con el efecto inmediato de la espera, especificando en cada segmentación la procedencia de los casos. Obtenemos que en las esperas de 1 a 5 minutos, –intervalo al que pertenece el 57,6% de los casos– hay una asociación significativa entre la eet_1 y la procedencia del caso, mientras en el total de los casos, el 6,9 % está insatisfechos, el 2,9% está indiferente y el 90,2% está satisfecho.

		efecto de la espera en t ₁			Total
		probable	probable	insatisfecho	
comercio	Casos	75	2	6	83
	%	90,4%	2,4%	7,2%	100,0%
médico	Casos	10			10
	%	100,0%			100,0%
banca	Casos	1	1		2
	%	50,0%	50,0%		100,0%
restaurante	Casos	6		1	7
	%	85,7%		14,3%	100,0%
TOTAL	Casos	92	3	7	102
	%	90,2%	2,9%	6,9%	100,0%

Tabla 42-5: Procedencia del caso x efecto de la espera en t₁ para sujetos que han esperado hasta 5 minutos.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2-colas)
Pearson Chi-Cuadrado	17.521	6	.008
N de Casos Válidos	102		

Tabla 42-6: Valores del test Chi cuadrado del cruce: procedencia del caso x efecto de la espera en t₁ para sujetos que han esperado hasta 5 minutos.

Resultado: H12 se cumple.

13.2.2. Hipótesis básica 13: la espera aceptable (verbalizada) es una norma basada en la experiencia

Formulación de la hipótesis básica 13:

Al interrogar a los sujetos sobre la duración aceptable de la espera, no se obtendrán valores homogéneos para los servicios seleccionados.

Para estudiar si existen diferencias significativas entre los tiempos medios de espera aceptable, descritos por los sujetos para el servicio en el que se efectuó la encuesta, recurrimos al test no paramétrico de mediana para n muestras independientes cuyo objetivo es detectar la existencia de diferencias significativas en la forma de los grupos, cuando la distribución de los datos de la muestra no se corresponde con la normal. De lo contrario hubiéramos optado por un contraste t de muestras independientes.

El test de mediana efectúa una comparación en la distribución de los casos en cada grupos respecto a la mediana global. Si los grupos no difieren, la mediana global equivaldrá a la mediana del grupo.

	Procedencia del caso				
		comercio	médico	banca	restaurante
Tiempo aceptable de espera	> Mediana	44	36	9	16
	<= Mediana	78	13	27	10

Tabla 43-1a: Test no paramétrico de la mediana de la espera aceptable entre los casos procedentes de diversos servicios.

El test chi cuadrado verifica la existencia de diferencias, en este caso es significativas.

	Tiempo aceptable de espera
N	233
Mediana	10.00
Chi-cuadrado	28.665
gl	3
Sig. asintótica	.000

Tabla 43-1b: Test Chi cuadrado de la diferencia de la mediana de los tiempos de espera aceptables entre los servicios seleccionados.

Existe un estándar de duración media de la espera aceptable. Mediante un análisis de la varianza tratamos de verificar, de manera alternativa, si las diferencias entre los tiempos medios de cada servicio son significativas.

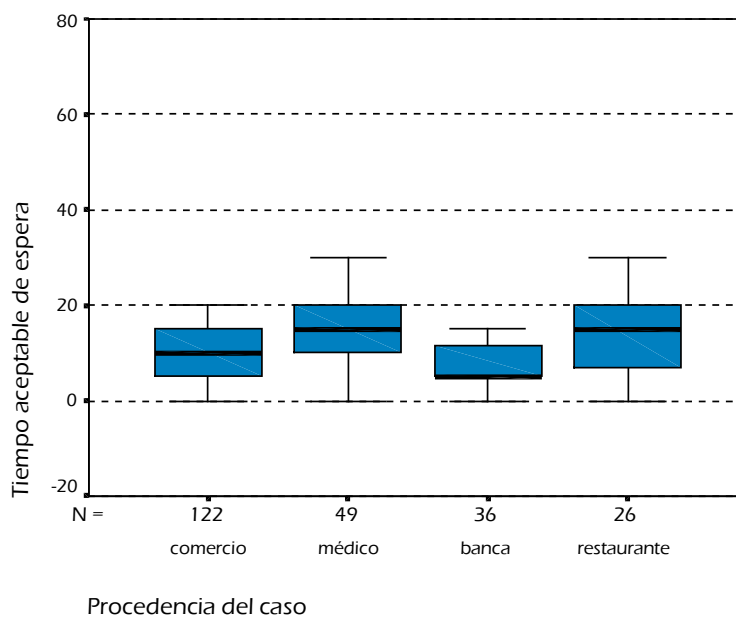


Gráfico 28: Gráfico de cotizaciones de los tiempos de espera aceptable por servicios.

Procedencia del caso	Media	N	Desv. Estánd.	Error Estánd.	Intervalo de Conf. 95%	
					L. inferior	L. superior
comercio	13.68	122	12.660	1.146	11.41	15.95
médico	18.71	49	16.544	2.363	13.96	23.47
banca	7.56	36	5.925	.988	5.55	9.56
restaurante	14.15	26	9.036	1.772	10.50	17.80
Total	13.85	233	12.864	.843	12.19	15.51

Tabla 43-2: Tiempos medios de espera aceptable por servicio

Comprobamos mediante el test de Levene que la varianza de los grupos es igual.

Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
1.535	3	229	.206

Tabla 43-3: Test de homogeneidad de la varianza

Esta última consideración justifica el procedimiento del análisis de la varianza, en el que obtenemos los siguientes resultados:

	Suma de cuadrados	gl	Media al cuadrado	F	Sig.
Entre grupos	2591.631	3	863.877	5.525	.001
Intra grupos	35802.806	229	156.344		
Total	38394.438	232			

Tabla 43-4: ANOVA del tiempo de espera aceptable entre los servicios del estudio.

La variación de los grupos alrededor de la media global es significativa ($p = .001$) lo que indica que existen diferencias entre la duración de la espera aceptable en función del servicio.

El procedimiento Post Hoc –tabla 43-5– nos permite identificar entre qué servicios existen diferencias significativas respecto al tiempo de espera aceptable. Observamos que existe una diferencia significativa entre la duración media de la espera aceptable en el comercio, el médico y la banca, mientras que la duración media de la espera aceptable no es significativamente distinta de la duración media del comercio o las consultas médicas. La falta de significatividad se comprueba en el análisis Post Hoc efectuado, pero ello no impide que nos cuestionemos sobre si dicha falta de significatividad pudiera deberse al reducido tamaño de la muestra de casos en restaurantes.

(I) Procedencia del caso	(J) Procedencia del caso	Diferencia con la media (I-J)	Error Std.	Sig.
comercio	Médico*	-5.03	2.115	.018
	Banca*	6.12	2.372	.010
	Restaurante	-.47	2.701	.861
médico	Comercio*	5.03	2.115	.018
	Banca*	11.16	2.745	.000
	Restaurante	4.56	3.034	.134
banca	Comercio*	-6.12	2.372	.010
	Médico*	-11.16	2.745	.000
	Restaurante*	-6.60	3.218	.041
restaurante	Comercio	.47	2.701	.861
	Médico	-4.56	3.034	.134
	Banca*	6.60	3.218	.041

* Diferencia significativa para .05

Tabla 43-5: Procedimiento Post Hoc de la menor diferencia significativa para verificar las diferencias entre grupos.

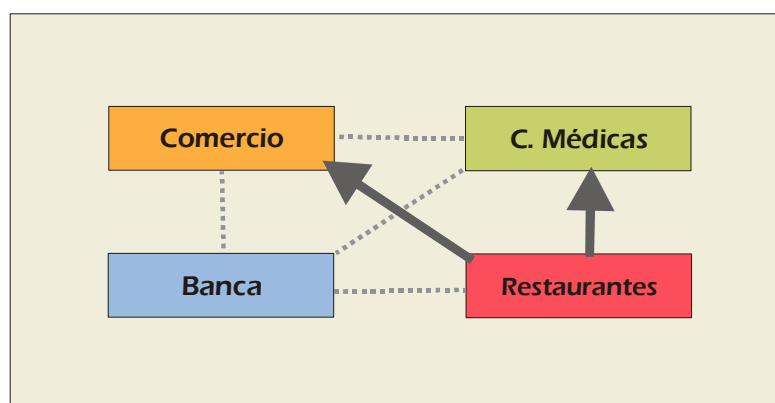


Gráfico 29: Diferencias significativas entre los tiempos medios de espera aceptable por servicios.

Resultado: H13 se cumple. Los tiempos medios de espera aceptable por servicio son diferentes. No obstante, en los restaurantes, bien por falta de datos o bien porque la duración media aceptable no es diferente de la del comercio o las consultas médicas, el resultado no es significativo.

13.2.3. Hipótesis básica 14: caracterización de la espera aceptable

Formulación de la hipótesis básica 14a:

La probabilidad de satisfacción entre los casos de sujetos que han esperado dentro del intervalo de tiempo de espera aceptable, definido como creencia colectiva para ese servicio, será significativamente más alta que entre quienes lo han superado.

A partir de los tiempos medio de espera aceptable para cada servicio, recogidos en la tabla 43-2, y de la duración de las esperas, creamos la variable NBE_TO que recoge la diferencia entre la duración aceptable de la espera expresada por los encuestados en el servicio en cuestión y la duración objetiva de espera cursada por el encuestado. Dicha variable es posteriormente dicotomizada en RNBE_TO, en las formas: el sujeto ha esperado por encima de la espera media aceptable y el sujeto ha esperado por debajo de la espera media aceptable.

	Dicotomización eet ₁		Total	
		satis o indif	insatisfecho	
esperan por debajo de la norma	Casos	145	19	164
	%	88,4%	11,6%	100,0%
esperan por encima de la norma	Casos	14	6	20
	%	70,0%	30,0%	100,0%
Total	Casos	159	25	184
	%	86,4%	13,6%	100,0%

Tabla 44-I: Tabulación cruzada de la variable Rnbe_to x dicotomización del efecto de la espera en t₁

La significatividad del valor Chi cuadrado (.023) para el cruce de las variables señaladas, sugiere que hay una diferencia en el efecto de la espera que pudiera deberse a que la duración de la misma excede o es inferior al tiempo medio de

espera aceptable. La probabilidad de satisfacción o indiferencia entre quienes han esperado por encima del tiempo aceptable medio para el servicio es inferior (.7) a la de quienes han esperado dentro del intervalo (.884).

Resultado: H14a se parcialmente.

Formulación de la hipótesis básica 14b:

El peso de la superación del tiempo aceptable por el objetivo como variable explicativa del efecto inmediato de la espera, será superior al de la comparación entre expectativa de duración de la espera y percepción de la duración.

Analizamos la capacidad explicativa del efecto de la espera a través de ambas variables mediante un ANOVA:

			Suma de Cuadrados	gl	Cuad. media	F	Sig.
Tiempo previsto menos tiempo percibido x efecto de la espera en t ₁	Entre grupos	Combinada	579,761	2	289,880	3,753	,025
		Linealidad	26,351	1	26,351	,341	,560
		Desviación de la Linealidad	553,410	1	553,410	7,165	,008
	Intra grupos		13671,884	177	77,242		
	Total		14251,644	179			
Tiempo aceptable menos tiempo objetivo x efecto de la espera en t ₁	Entre grupos	Combinada	803,402	2	401,701	10,132	,000
		Linealidad	707,031	1	707,031	17,834	,000
		Desviación de la Linealidad	96,370	1	96,370	2,431	,121
	Intra grupos		7175,752	181	39,645		
	Total		7979,154	183			

Tabla 44-2 : Comparación de los ANOVA resultantes de la diferencia entre tiempo previsto y percibido, y tiempo aceptable y objetivo.

El análisis de la varianza del modelo de confirmación de expectativas indica que existe una diferencia significativa entre los valores medios para cada forma de la variable

efecto inmediato de la espera, aunque dicha diferencia no adopta una forma lineal, puesto que no es significativa (.56).

Respecto al análisis de la varianza correspondiente al tiempo aceptable y objetivo, también existe una diferencia significativa entre las medias de cada forma de la variable efecto inmediato de la espera, pero con la particularidad de que en este caso el modelo de relación apuntada es de tipo lineal (.000).

Con relación a la capacidad predictiva del efecto de la espera por cada variable, las medidas de asociación no indican que el modelo lineal correspondiente al tiempo aceptable comparado con el objetivo, explicaría el 9%, ($R^2=.089$) mientras el modelo no lineal, más adecuado para la relación entre la confirmación del tiempo previsto y el efecto de la espera, solo explicaría el 4.1% ($Eta=.041$).

	R	R^2	Eta	Eta^2
Tiempo previsto menos tiempo percibido x efecto de la espera en t_1	-,043	,002	,202	,041
Tiempo aceptable menos tiempo objetivo x efecto de la espera en t_1	-,298	,089	,317	,101

Tabla 44-3: Medidas de asociación lineal y no lineal entre las variables.

Sin embargo si observamos los gráficos que representan las medias correspondientes a cada forma de la variable efecto, veremos que en el correspondiente al tiempo aceptable, el valor medio para los indiferentes es inferior al de los insatisfechos.

El gráfico correspondiente a la confirmación de expectativas es todavía más paradójico porque los valores medios de los insatisfechos son prácticamente iguales que los de los satisfechos, produciéndose la diferencia en los indiferentes.

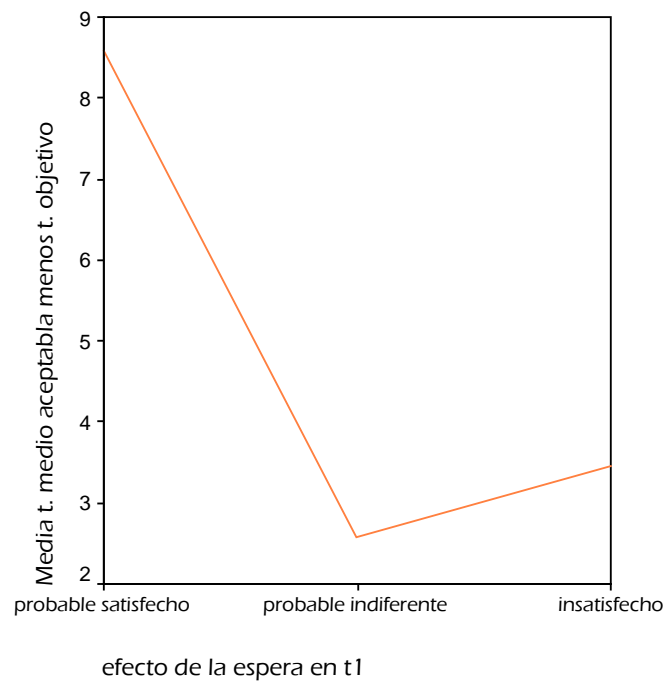


Gráfico 30-1: Valores medios de las diferencias entre tiempo aceptable medio por servicio y tiempo objetivo, para cada forma de la variable efecto.

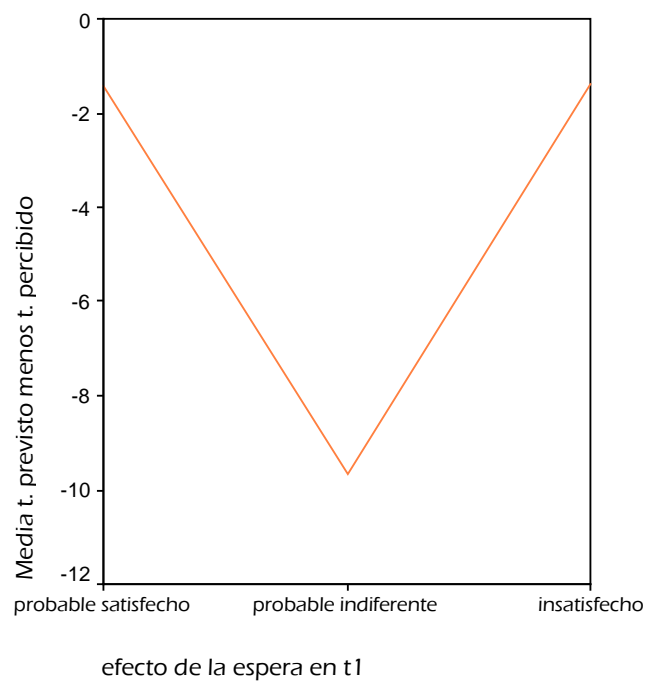


Gráfico 30-2: Valores medios de las diferencias entre tiempo previsto y tiempo percibido, para cada forma de la variable efecto.

La incoherencia observada en las representaciones gráficas con impide que la capacidad explicativa del tiempo aceptable sea superior a la de las expectativas y percepciones, aunque suscita dudas sobre la forma en que se relacionan cada una de estas variables. Lo que si se manifiesta nuevamente es el comportamiento aleatorio del tiempo percibido.

Resultado: H14b se cumple.

13.3. Resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis básicas

La tabla resumen, que ofrecemos a continuación, sobre el estado en el que se encuentran las hipótesis básicas realizadas, con respecto a su contrastación o refutación, intenta ayudarnos a emitir un juicio de la capacidad predictiva del efecto de la espera a partir de la hipótesis teórica formulada.

Descripción del enunciado	Estado de la contrastación
HIPÓTESIS BÁSICA 1: RELACIÓN ENTRE DURACIÓN OBJETIVA Y EFECTO DE LA ESPERA	
H1a: las variables duración de la espera y efecto de la espera en t_1 estarán estadísticamente relacionadas. Condición que no se cumplirá por definición entre las variables duración de la espera y efecto al finalizar la transacción.	✓
H1b: la explicación del efecto de la espera en t_1 que se obtiene considerando sólo la duración, será de inferior calidad a la que obtendremos si además incorporamos variables relacionadas con la utilidad derivada de las circunstancias en que ha tenido lugar la espera.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 2: VALORACIÓN ABSTRACTA DE ESPERAR	
H2: la evaluación abstracta del hecho de esperar, sea cual sea el servicio, será negativa.	✓

HIPÓTESIS BÁSICA 3: RELACIÓN ENTRE COSTE DE OPORTUNIDAD Y LA SENSACIÓN DE PRISA	
H3: existe una asociación entre el coste de oportunidad (valoración de la espera en abstracto) y la urgencia temporal (sensación de prisa) expresada por los sujetos.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 4: EL EFECTO DE NO ESPERAR	
H4: el efecto de la espera en t_1 será satisfactorio en todos los casos en los que el sujeto no haya experimentado espera.	✗
H4 corregida: el efecto de la espera en t_1 será satisfactorio en todos los casos en los que el sujeto no haya experimentado espera y sea consciente de ello	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 5: RELACIÓN ENTRE CONTEXTO, URGENCIA TEMPORAL Y EFECTO DE LA ESPERA	
H5: se cumplirá que en igualdad de circunstancias, los sujetos que experimentan urgencia temporal (crónica o situacional), tendrán menor probabilidad de compensación que aquellos que esperando el mismo tiempo, no sienten urgencia.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 6: RELACIÓN ENTRE ACTIVIDAD, ESTIMACIÓN DE DURACIÓN Y EFECTO DE LA ESPERA	
H6a: las personas que no padecen urgencia temporal son más propensas al ejercicio de cualquier actividad durante la espera.	✗
H6b: el desarrollo de una actividad comporta una captación de la atención, por lo cual, las personas ocupadas tenderán a subestimar el paso del tiempo.	?*
H6c: la subestimación del tiempo representa una reducción de la pérdida y por lo tanto en circunstancias similares, la aceptación de la espera será más frecuente entre sujetos que han subestimado la duración que entre aquellos que la sobrestiman.	✗
H6d: en condiciones similares de espera, los sujetos que obtienen un beneficio directo de la espera, al efectuar la comparación entre pérdida y ganancia tendrán probabilidades superiores de obtener cocientes que expresen tolerancia o satisfacción con la espera.	✓**

* Hay una sobrestimación de la duración por parte de quienes se distraen mirando el entorno, pero no queda probado que los sujetos que realicen una actividad durante la espera, como la lectura, o que mantengan una conversación subestimen el tiempo de manera significativa.

** Siempre que la comparación se efectúa antes de la transacción e inmediatamente después de la espera.

HIPÓTESIS BÁSICA 7: RELACIÓN ENTRE EXCLUSIVIDAD ATRIBUIDA Y EFECTO DE LA ESPERA	
H7a: cuando las actividades inherentes a la consecución de un servicio desencadenan un tiempo de espera, la atribución de exclusividad aumentará la probabilidad de compensación.	✗***
H7b: a mayor exclusividad atribuida, la expectativa probabilística de duración será mayor.	?****
H7c: cuanto mayor sea la expectativa probabilística de duración, la probabilidad de incorporación del sujeto al sistema será más baja, salvo que en la comparación de la intensidad de la pérdida (expectativa de duración) con la ganancia de utilidad (exclusividad de la opción) haya un desequilibrio a favor de esta última, que convierta al servicio en una alternativa previsiblemente más satisfactoria.	✓
H7d: la ausencia de espera cuestiona la credibilidad de la exclusividad.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 8: RELACIÓN ENTRE VALOR ATRIBUIDO Y EFECTO DE LA ESPERA	
H8a: si se cumple H2 (el hecho de esperar, concebido en abstracto, comportará siempre valoraciones negativas) y existe un elevado número de personas demandando el mismo servicio, lo que conlleva un incremento de la expectativa probabilística de duración de la espera, el valor atribuido de las opciones que suponen mayor tiempo de espera será superior.	✓
H8b: el valor atribuido, fundamentado en una expectativa probabilística de duración mayor, no garantiza la decisión de incorporarse al sistema.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 9: RELACIÓN ENTRE ESPERA PREVISTA, VALOR ATRIBUIDO Y EFECTO DE LA ESPERA	
H9a: a mayor expectativa probabilística de duración, refrendada por un valor atribuido fundamentado en información previa a la incorporación al sistema, mayor probabilidad de elección.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 10: RELACIÓN ENTRE LA ATRIBUCIÓN CAUSAL Y EL EFECTO DE LA ESPERA	
H10: cuanto a la discrepancia entre la expectativa probabilística de duración y la duración percibida –a favor de esta última– se asocia atribución de culpabilidad en la empresa, se producirá mayor probabilidad de no compensación.	✓

*** Se cumple lo contrario: en restaurantes y bancos la espera reduce la probabilidad de compensación inmediata tras la espera.

**** Contradicciones en los resultados de los escenarios.

HIPÓTESIS BÁSICA 11: RELACIÓN ENTRE LA PROPORCIÓN DE LA ESPERA RESPECTO A LA PRESTACIÓN Y EL EFECTO DE LA ESPERA	
H11: la probabilidad de no compensación será mayor cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo dedicado a la espera, respecto al total del tiempo que supone toda la transacción.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 12: LA ACEPTACIÓN DE LA ESPERA VARÍA SEGÚN EL SERVICIO	
H12: es posible encontrar sujetos que habiendo cursado esperas de la misma duración, emitan respuestas emocionales diferentes.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 13: LA ESPERA ACEPTABLE (VERBALIZADA) ES UNA NORMA BASADA EN LA EXPERIENCIA	
H13: al interrogar a los sujetos sobre la duración aceptable de la espera, no se obtendrán valores homogéneos para los servicios seleccionados.	✓
HIPÓTESIS BÁSICA 14: CARACTERIZACIÓN DE LA ESPERA ACEPTABLE	
H14a: la probabilidad de satisfacción entre los casos de sujetos que han esperado dentro del intervalo de tiempo de espera aceptable, definido como creencia colectiva para ese servicio, será significativamente más alta que entre quienes lo han superado.	✓
H14b: la capacidad predictiva de la comparación entre expectativa de duración de la espera y percepción de la duración no podrá ser superior a la descrita en H14a.	✓

✓ = el enunciado se cumple; ✗ = el enunciado no se cumple; ? = el enunciado se cumple parcialmente

Tabla 45: Resumen de los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis básicas.

14. Hallazgos: Generalizaciones empíricas consecuencia de la investigación

La expresión hallazgo es muy común en el lenguaje de la medicina, donde el potencial de cada avance tecnológico sitúa a los especialistas ante información procedente de imágenes desconocidas, datos imprevistos... a los que no se sabe el valor exacto que se debe conferir, pero sobre los que pesa la sospecha de que pudieran tener algún valor con relación al estado o la evolución del paciente.

Estos hallazgos fortuitos son los albores de futuros trabajos de investigación. Pensamos que también en marketing pudiera suceder algo similar.

La capacidad de los ordenadores y de los paquetes estadísticos permite a un investigador experimentar con plena libertad y casi sin esfuerzo, encontrando ocasionalmente resultados que llamen su atención, o que pudieran ser útiles a otros investigadores. No ajenos a estas situaciones, recogemos los hallazgos más relevantes que hemos encontrado deseando que sirvan de estímulo para futuras investigaciones.

14.1. Hallazgos en relación con la duración percibida

14.1.1. La formación agudiza la exactitud de la estimación de duración

Las diferencias en cuanto a la estimación de la duración, no guardan relación alguna con el sexo de los sujetos, ni con su edad, ni con su ocupación, pero sí con su nivel de formación. Los sujetos con mayor formación efectúan estimaciones de duración más exactas que quienes poseen estudios de niveles inferiores, siendo estas diferencias estadísticamente significativas:

Nivel de formación	Media	N	Desviación Estándar
sin estudios	-5.40	5	3.782
primaria	-3.29	62	6.326
bachiller/cou	-1.26	35	6.075
técnico	-.31	48	6.672
licenciado	.37	71	6.877
Total	-1.19	221	6.649

Tabla 46-1: Valores descriptivos de la diferencia entre la duración objetiva y la estimación de duración segmentada por nivel de formación.

Estimación de la duración x Nivel de formación		Suma de cuadrados	gl	Media al cuadrado	F	Sig.
	Entre grupos	571.182	4	142.796	3.369	.011
	Lineal	541.490	1	541.490	12.775	.000
	No lineal	29.692	3	9.897	.234	.873
	En los grupos	9155.451	216	42.386		
	Total	9726.633	220			

Tabla 46-2: ANOVA de las diferencias entre la duración objetiva y la estimada por nivel de formación.

	R	R ²	Eta	Eta ²
estimación de la duración x nivel de formación	.236	.056	.242	.059

Tabla 46-3: Medidas de asociación lineal y no lineal entra las variables.

El incremento de nivel de formación correlaciona con mayor exactitud en la estimación temporal, aunque la proporción de variable dependiente (estimación) debida a la asociación lineal sea pequeña (5.6%), la similitud entre R² y Eta² conduce a pensar en que el tipo de asociación es predominantemente lineal.

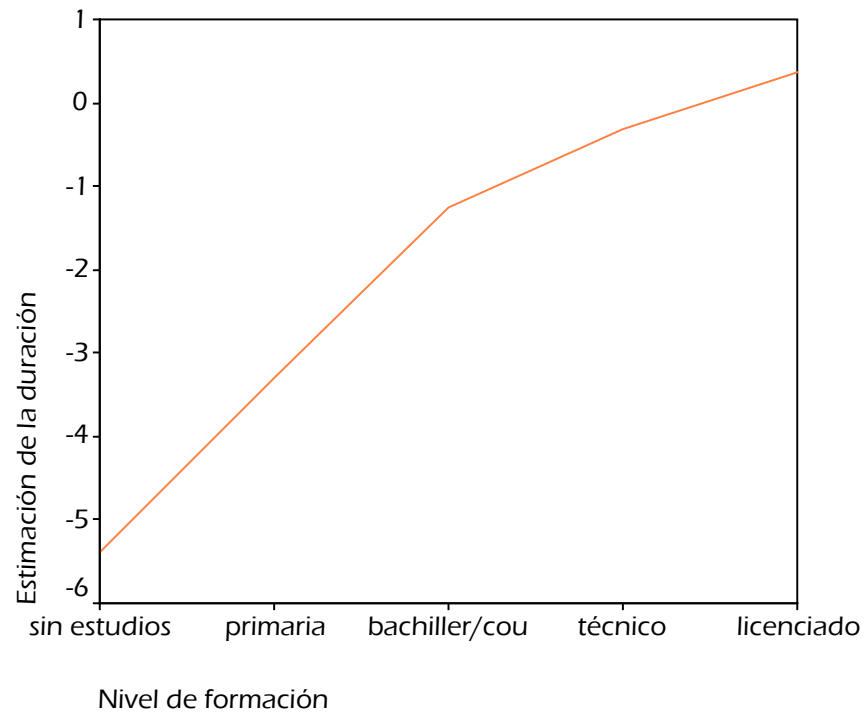


Gráfico 3 I: Estimación de la duración y nivel de formación

Pero, al pensar en la razón de tal asociación, se nos ocurren dos explicaciones. Tal vez la formación contribuye a un conocimiento más exacto del tiempo, o a tener mayor conciencia del mismo, pero también pudiera ser que las personas con más formación comprendieron mejor la pregunta.

14.1.2. La fuente del caso se relaciona con la duración estimada

La procedencia del caso, revela diferencias significativas en la estimación efectuada por los sujetos. Los clientes de comercios y banca sobrestiman más la duración que los pacientes de las consultas médicas y los clientes de restaurantes.

Procedencia del caso	Media	N	Desviación Estándar
comercio	-2.89	122	4.831
médico	3.53	38	8.033
banca	-1.63	35	6.576
restaurante	.46	26	8.411
Total	-1.19	221	6.649

Tabla 47-1: Media de la diferencia entre la duración de la espera y la estimación efectuada por el encuestado segmentado por servicios de procedencia.

Estimación de la duración x fuente del caso		Suma de cuadrados	gl	Media al cuadrado	F	Sig.
	Entre grupos	1276.912	3	425.637	10.931	.000
	Lineal	302.946	1	302.946	7.780	.006
	No lineal	973.966	2	486.983	12.506	.000
	En los grupos	8449.721	217	38.939		
	Total	9726.633	220			

Tabla 47-2: ANOVA de las diferencias en la estimación por servicio de procedencia

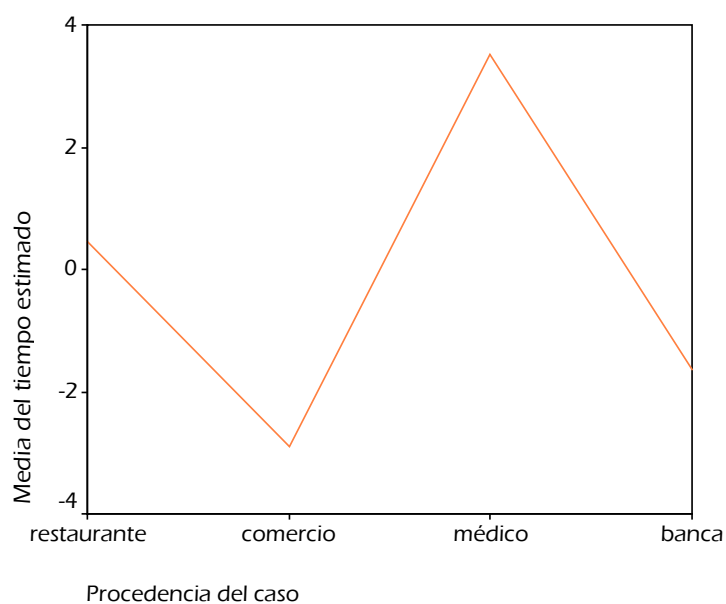


Gráfico 32: Representación de la media de la estimación de la duración y el servicio de procedencia.

Sucede, no obstante, que existe una asociación significativa entre la procedencia del caso y el nivel de formación de los sujetos encuestados como muestra la tabulación cruzada de ambas variables:

Fuente del caso	Nivel de formación					Total
	s/estudios	primaria	bachiller	técnico	licenciado	
comercio	5	46	19	20	32	122
médico	1	6	12	13	17	49
banca		10	2	9	15	36
restaurante		2	6	8	10	26
Total	6	64	39	50	74	233

Tabla 47-3: Tabulación cruzada del nivel de formación y la procedencia del caso

	Valor	gl	Sig. asintótica (2-colas)
Pearson Chi-Cuadrado	26.508	12	.009
Ratio de similitud	30.594	12	.002
Asociación lineal	12.225	1	.000
N Casos	233		

Tabla 47-4: Valor de Chi cuadrado sobre la asociación entre nivel de formación y la procedencia del caso

14.1.3. Aprobar o reprobar la queja no depende de la duración percibida

La predisposición del sujeto a aprobar o reprobar a quienes se quejan por esperas como las que ellos mismos han vivido, no guarda relación con la estimación de duración efectuada por los sujetos. Las personas que dicen ser indiferentes ante quienes se queja, son las que más sobrestiman la duración (-3.36), seguidas de quienes aprueban a los que se quejan (-2.87) y son los que reprueban tal conducta quienes efectúan estimaciones más exactas (-1.30), aunque estas diferencias no son estadísticamente significativas.

14.1.4. Las personas satisfechas subestiman la duración

Los sujetos muy satisfechos subestiman la duración de la espera que han cursado, con la peculiaridad de que a medida que desciende el grado de satisfacción se produce un cambio hacia la sobrestimación. Hay que señalar, no obstante dos excepciones, las personas que manifiestan sentirse poco satisfechas, quienes sobrestiman menos la duración que quienes evalúan la experiencia como normal. Y, la situación más paradójica, los sujetos nada satisfechos, subestiman la duración, más aún que quienes están muy satisfechos.

A pesar de estas rarezas, la homogeneidad entre cada nivel de la escala, con relación a la estimación es mayor que entre los niveles de la escala.

Satisfacción con el servicio	Media	N	Desviación Estándar
muy satisfactoria	1.88	34	9.250
bastante satisfactoria	-.46	41	5.555
satisfactoria	-1.23	73	6.363
normal	-3.17	60	5.444
poco satisfactoria	-2.63	8	6.739
bastante poco satisfactoria	-4.33	3	4.041
nada satisfactoria	2.50	2	2.121
Total	-1.19	221	6.649

Tabla 48-1: Media de la diferencia entre la duración de la espera y la estimación efectuada por el encuestado segmentada por nivel de satisfacción con la experiencia vivida en el servicio.

Estimación de la duración x Satisfacción con el servicio		Suma de cuadrados	gl	Media al cuadrado	F	Sig.
	Entre grupos	650.493	6	108.415	2.556	.021
	Lineal	439.744	1	439.744	10.368	.001
	No lineal	210.749	5	42.150	.994	.422
	En los grupos	9076.141	214	42.412		
	Total	9726.633	220			

Tabla 48-2: ANOVA de las diferencias en la estimación por niveles de satisfacción.

	R	R ²	Eta	Eta ²
Estimación de la duración x Satisfacción con el servicio	-.213	.045	.259	.067

Tabla 48-3: Medidas de asociación entre la estimación de la duración y la satisfacción con el servicio.

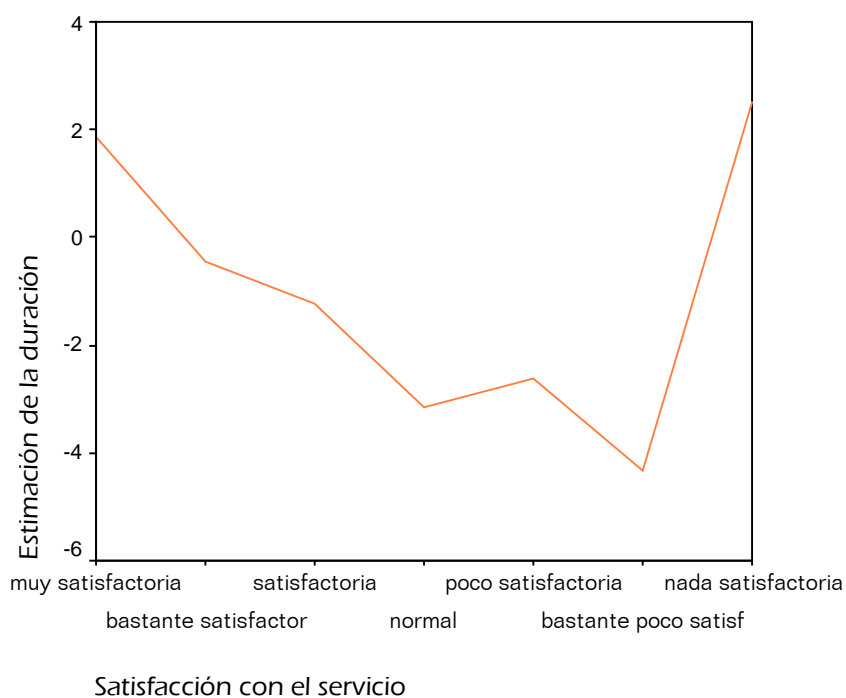


Gráfico 33: Representación de la media de la estimación (sobre o sub.) de la duración por nivel de satisfacción.

14.1.5. Variables cronométricas y efectos de la espera.

Comparamos los valores medios de las diferentes variables de medición del tiempo para el efecto inmediato de la espera dicotomizado (satisfechos e indiferentes agrupados frente a insatisfechos):

	Eet ₁	N	Media	Sig. Test Levene
Tiempo de espera objetivo	probable satisfecho	150	5,89	,000
	insatisfecho	25	11,12	
Duración del servicio	probable satisfecho	150	13,81	,000
	insatisfecho	25	33,44	
Duración total espera + servicio	probable satisfecho	150	19,69	,000
	insatisfecho	25	45,28	
T. aceptable medio – T. objetivo	probable satisfecho	150	8,5890	,003
	insatisfecho	25	3,4528	

Tabla 49: Significatividad de la diferencia entre los valores medios de cada forma de la variable dicotómica efecto de la espera.

Los datos sugieren que los sujetos probablemente satisfechos: esperan menos, y reciben servicio más rápidos, no sólo porque la espera es más corta sino también porque la prestación dura menos. Estos sujetos esperan 8 minutos menos (aprox.) de lo que se considera aceptable en el servicio.

14.1.6. Tiempo subjetivo: el resultado de la transformación del estímulo objetivo en sensación

La relación entre la duración objetiva y experimentada por los sujetos es estrecha, aunque variable en función del servicio. Partiendo de la muestra de casos que han esperado –tiempo objetivo > 0–, efectuamos un estudio de la correlación entre el tiempo objetivo y el percibido, en el total, y por servicios.

	Tiempo subjetivo	
Tiempo objetivo	Coef. de Pearson	,499**
	Sig. (2-colas)	,000
	N	198

** Correlación significativa para $p < 0.01$ (2-colas).

Tabla 50-I: Correlación entre tiempo objetivo y tiempo de percibido

Fuente del caso	Tiempo subjetivo		
comercio	Tiempo objetivo	Coef. de Pearson	,416**
		Sig. (2-colas)	,000
		N	120
médico	Tiempo objetivo	Coef. de Pearson	,381*
		Sig. (2-colas)	,022
		N	36
banca	Tiempo objetivo	Coef. de Pearson	,827**
		Sig. (2-colas)	,000
		N	21
restaurante	Tiempo objetivo	Coef. de Pearson	,614**
		Sig. (2-colas)	,003
		N	21

** Correlación significativa para $p < 0.01$ (2-colas).

* Correlación significativa para $p < 0.05$ (2-colas).

Tabla 50-2: Correlación entre tiempo objetivo y tiempo de percibido segmentada por servicios.

La relación, estrecha y directa se acentúa en la banca y se reduce en las consultas médicas, aunque no nos atrevemos a extraer conclusiones de la comparación, dado el reducido tamaño de algunas de las submuestras.

Realizamos también un estudio de la regresión del tiempo objetivo sobre el tiempo subjetivo. De las distintas alternativas comparadas, la opción en la que el tiempo objetivo explica una mayor cantidad del tiempo subjetivo es la función cúbica (.332) y la cuadrática (.314). Respecto a las que habitualmente se considera, el coeficiente R^2 de la regresión lineal es .293 y el de la exponencial .231.

14.1.7. Otros aspectos relacionados con la duración estimada

En los comercios, el número de personas en la cola, delante del encuestado no contribuyó a mejorar la exactitud de su estimación ($F=0.856$).

Tampoco el flujo de entrada de personas en el establecimiento, con el consiguiente incremento de la densidad, ni la densidad en sí misma, son capaces de provocar diferencias significativas en la estimación de la duración.

El nivel de ruido provoca diferencias significativas ($p < .05 = .017$) en las estimaciones de los sujetos, donde una proporción de la varianza (20%) de la estimación se debe a las diferencias en el nivel de ruido. La relación entre ambas variables no es lineal.

El comportamiento de la estimación de la duración con relación a la duración total de la transacción es interesante. Existe una asociación significativa entre ambas variables ($F. Sig. = .000$), donde la homogeneidad en los grupos es debido a una desviación de la linealidad. El coeficiente de η^2 nos indica un 80.8% de explicación debida a la duración de la transacción. El plot de las medias de cada grupo revela como mientras la duración total de la transacción es breve, las estimaciones son más o menos exactas, pero a medida que aumenta la duración se producen fuertes oscilaciones en la estimación, que impiden hablar de una asociación lineal entre ambas variables:

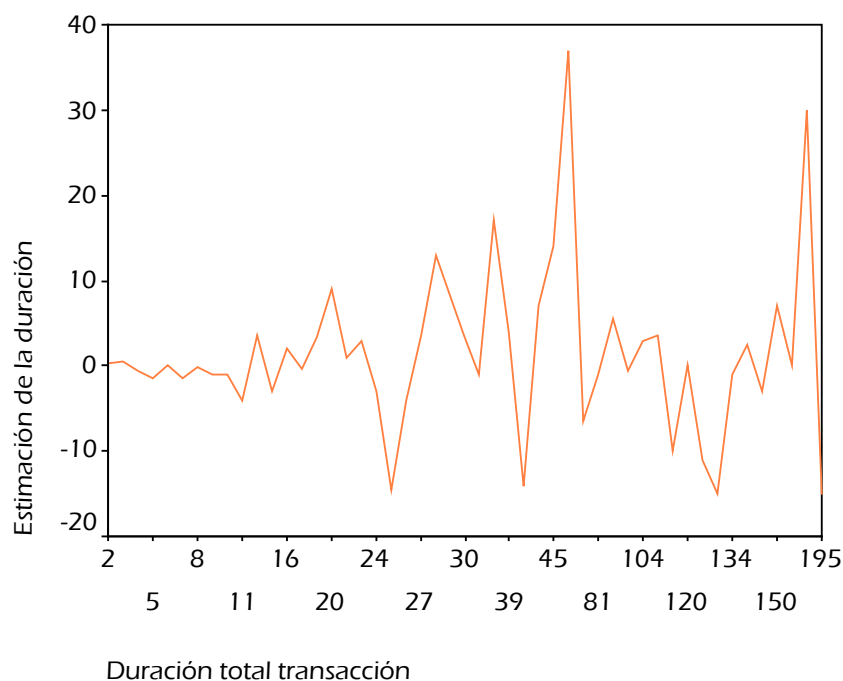


Gráfico 34: Representación de la media de la estimación (sobre o sub.) de la duración por la duración total de la transacción.

14.2. Hallazgos relacionados con la urgencia temporal

Existe una asociación estadísticamente significativa entre la sensación de prisa y la interpretación de la queja. Los sujetos que manifiestan sentir prisa consideran más aceptable quejarse y valoran la espera de manera menos satisfactoria. Pero esta relación no existe entre la sensación de prisa y la evaluación final de la transacción.

También se aprecia una relación significativa, aunque más débil, entre la sensación de prisa y la predisposición a tolerar o reaccionar contra la espera. Los sujetos que padecen prisa podrían calificarse de intolerantes con la espera, en función de su opinión hacia las mismas.

Variable Independiente	Variable dependiente	Valor	Significatividad estadística
Sensación de prisa	Interpretación de la queja	Tab. Cruzada	$p = .018$
		V de Cramer = .209	
		Coeficiente de contingencia = .205	
		Correlación Bivariable Tau_b de Kendall = .195 Rho de Spearman = .201	$p < .01$ para dos colas $p < .01$ para dos colas
	Efecto de la espera Ee_t ₁	Tab. Cruzada	$p = .012$
		V de Cramer = .220	
		Coeficiente de contingencia = .215	
		Correlación Bivariable	Despreciable
	Efecto de la espera en Ee_t ₂	Tab. Cruzada	Despreciable
		Correlación Bivariable	Despreciable
	Predisposición a tolerar / no tolerar la espera	Correlación Bivariable	$p < .05$
		Tau_b de Kendall = -.167	
		Rho de Spearman = -.168	
		<i>Coherente: más prisa menos tolerante</i>	

Tabla 51: Valores de la tabulación cruzada y la correlación de la Sensación de prisa con la Interpretación de la queja, el efecto de la espera y la predisposición a la espera.

14.3. Hallazgos relacionados con el proceso de atribución causal.

Al preguntar de forma abierta a los encuestados sobre la causa de la espera, sólo el 9.5% atribuyó al servicio la responsabilidad de la espera, mientras que para el 49.1% la causa de la espera es el día, la fecha, la hora o dicho de otro modo, el volumen de clientes en el establecimiento.

Cuando la pregunta es cerrada, la distribución de frecuencias entre las opciones de respuestas es la que recoge la siguiente tabla, en la que se observa como la causa mayoritaria es que el servicio en cuestión o la categoría a la que pertenece comporta espera, inevitablemente.

Independientemente del interés que pudiera tener este resultado en un estudio de atribuciones, llama la atención el efecto canalizador de las respuestas de los encuestados ejercido por las preguntas cerradas.

	Frec.	%	% Vál.	% Ac.
sucede algo extraño por eso he esperado	33	14,2	14,2	14,2
en este tipo de servicios siempre hay que esperar	113	48,5	48,5	62,7
en este sitio siempre hay que esperar	28	12,0	12,0	74,7
en este sitio no se espera	19	8,2	8,2	82,8
hoy sucede algo extraño porque no ha habido espera	5	2,1	2,1	85,0
otro día o a otra hora no habría tenido que esperar	6	2,6	2,6	87,6
no ha tenido que esperar	29	12,4	12,4	100,0
Total	233	100,0	100,0	

Tabla 52: Distribución de frecuencias obtenida en la pregunta sobre atribución causal cerrada.

VI. DISCUSIÓN

"Sólo sé que no sé nada"
Sócrates

La estructura habitual de los artículos científicos concluye con un apartado destinado a conectar los logros del trabajo realizado, con los precedentes obtenidos por el mismo autor u otros investigadores. En cierto modo, esa sección representa el viaje de retorno del investigador, que para dar solidez al puente que construye hacia el conocimiento, lo cimienta en sus resultados y en los de sus predecesores. Las ideas de vincular o cimentar, además de simbólicas, no implican que se haya demostrado la hipótesis teórica, ni que la hubieran contrastado otros en el pasado. El éxito no es sinónimo de la corroboración. Por el contrario, con una perspectiva menos ambiciosa, el posible aumento del conocimiento resultante de una investigación deviene de saber lo que es, tanto como lo que no es.

Así pues, en este capítulo trataremos de ver en qué medida nuestros resultados apoyan o contradicen los que obtuvieron otros investigadores cuyo trabajo fue referido en el capítulo de investigación documental. Esta información nos permitirá evaluar el estado final en el que dejamos a la hipótesis teórica formulada.

Posteriormente trataremos de emitir cuantas recomendaciones podamos, desde el conocimiento adquirido, para la mejora en la gestión de los servicios. La ciencia, a diferencia de otras manifestaciones del espíritu como el arte, asume una obligación fundamental: funcionar en su aplicación ulterior. Tomando como ejemplo los trabajos de Pasteur, sus investigaciones dieron como último resultado un método de preparación de vacunas —conclusión normativa— eficiente para el tratamiento de ciertas enfermedades infecciosas. Así pues, las conclusiones normativas que se puedan desprender para resolver los problemas de espera en los servicios, serán también objeto de este capítulo.

Por último, daremos por concluido el trabajo tendiendo el relevo a futuras investigaciones a las que quisiéramos estimular, a través de algunos interrogantes que para nosotros quedan por resolver.

15. Resultados frente a resultados.

La revisión bibliográfica efectuada en el capítulo segundo pone de manifiesto la ausencia de una teoría que, de manera global, explique la relación entre la espera, su efecto y las variables que intervienen en esta situación. En su defecto, son numerosos los trabajos publicados cuyo objeto es la contrastación o refutación de enunciados a través de distintos tipos de experimentos. Estos resultados son el fruto de un proceso inductivo, donde a partir de una observación, en lugar de afirmarse que la hipótesis no ha sido refutada, se va más allá y se defiende que el resultado es generalizable a todas las situaciones. Tanto el filósofo Hume, como Popper (65, 80-81), seguidor de Hume en este aspecto, rechazan la capacidad de estas generalizaciones empíricas para construir el conocimiento científico.

Evitemos el radicalismo metodológico que conduciría a desestimar la validez de los trabajos de ese tipo, que van del hecho a la hipótesis, como pruebas adicionales que refrendan o contradicen nuestros resultados.

Los planteamientos de Popper, sumamente atractivos sobre todo en cuanto a su escrupuloso respeto de la lógica, son una excelente expresión de lo que debería ser, sin embargo, en más de una ocasión, a falta de una estructura hipotética y anticipatoria de la realidad, el investigador trabaja sobre los hechos, que involuntaria o voluntariamente se convierten en material de prueba para trabajos posteriores.

Duración objetiva

Como expusimos en el capítulo segundo, la relación entre la duración objetiva y la evaluación de la espera ha sido verificada en más de una ocasión. Sin embargo, es precisamente la carencia de una teoría global, que apueste por integrar los numerosos factores que intervienen, lo que provoca la contrastación de enunciados indiscutibles a priori, pero que se vuelven confusos cuando queremos precisar su

alcance. En otras palabras, cualquier observador ajeno al marketing afirmaría que en la evaluación de las esperas la duración es una variable esencial. Lo que no significa que la molestia ocasionada por la espera condicione o guarde relación con la satisfacción global con el producto o servicio.

Creemos que es a esta cuestión a la que se está refiriendo Durrande-Moreau (1998, p. 175), con quien coincidimos, cuando duda de la validez de la duración para medir la satisfacción con la espera.

A esto hay que añadir la ambigüedad metodológica que se produce en la recogida de datos en cada trabajo. Para nosotros es de vital importancia saber en qué momento del protocolo de la transacción²⁰¹ se ha recogido la información para comprender los estímulos a los que está respondiendo el encuestado.

Hechas estas consideraciones, el cumplimiento del enunciado 1a aparece refrendado por los resultados de Davies y Vollmann (1990), Katz (1991), Taylor (1994), Dellaert y Kahn (1998), Davis y Heineke (1998) o Pruyn y Smidts (1999). Por ejemplo, en el trabajo de Taylor (1994), ella encuentra relaciones significativas entre la espera y la respuesta emocional al finalizar la espera, contenido amparado por H1a. En el caso de Dellaert y Kahn (1998) la aparente incongruencia de que no se generan diferencias significativas en las evaluaciones de las páginas de internet puede deberse a que las preguntas se efectúan como juicio retrospectivo, lo que supone que el estímulo sobre el que nos habla el encuestado no es sólo la espera, sino la espera más el servicio. La segunda parte de H1a contempla esta posibilidad como consecuencia de la impresión que provoca el servicio intrínseco en el sujeto.

201 Gráfico 23, p. 235.

- 1a** Las variables duración de la espera y efecto de la espera al finalizar la misma –y antes de iniciar la transacción–, estarán estadísticamente relacionadas. Condición que no se cumplirá por definición entre las variables duración de la espera y efecto al finalizar la transacción.

Cuadro 1: Hipótesis básicas 1a.

Respecto a la hipótesis 1b, no disponemos de estudios con los que podamos comparar nuestros resultados. Se trata de un enunciado derivado del mecanismo compensatorio descrito en nuestra hipótesis teórica, donde se contempla la interacción entre diversas variables causales, y parece cumplirse, ya que las proporciones de explicación alcanzada respecto al estado emocional en t_1 son siempre superiores cuando además de la duración de la espera incorporamos, por ejemplo, la ocupación²⁰².

- 1b** La explicación del efecto de la espera en t_1 que se obtiene considerando sólo la duración, será de inferior calidad a la que obtendremos si además incorporamos variables relacionadas con la utilidad derivada de las circunstancias en que ha tenido lugar la espera.

Cuadro 2: Hipótesis básica 1b.

Aunque en los trabajos consultados no hemos encontrado hipótesis teórica/s y básicas, en la mayoría hay un intento explícito de identificar las numerosas variables que explican el efecto de la espera y el peso particular de cada una de ellas. Prueba de ello es la creación de modelos que relacionan variables de naturaleza causal (tiempo de espera, ocupación, grado de control del proveedor sobre la causa de la

²⁰² Tabla 31-10, p. 353.

espera...) con la evaluación cognitiva o emocional o con la evaluación de la calidad del servicio o la satisfacción del consumidor que ha esperado. Implícitamente, nuestra hipótesis básica H1b se corrobora con el trabajo de Taylor (1994), que contempla factores atribucionales, ocupación y duración de la espera sobre la evaluación de la calidad, donde los factores citados enriquecen la explicación de la evaluación de la calidad; con el trabajo de Dellaert (1998), y con el modelo de Pruyn y Smidts (1999) que contempla tiempo objetivo, atractivo del entorno e incertidumbre, como variables explicativas de la evaluación cognitiva de la espera, encontrando solo significativas la influencia del tiempo objetivo y de las condiciones del entorno.

También es frecuente encontrar trabajos en los que se opta por un enfoque fenomenológico, centrado en el tiempo percibido y en las variables que inciden en la estimación de la duración, y donde se asume que el efecto de la espera es una función de la duración percibida. Desde esta perspectiva, el tiempo objetivo se contempla sólo como una de las variables que alimentan la estimación. El modelo de Smidts y Pruyn de 1993, adopta este punto de vista, y pone la satisfacción de la espera en función de la duración percibida que resulta principalmente de las condiciones del entorno, seguidas de la duración objetiva y en mucha menor medida por el régimen de acceso al servicio. Adicionalmente se señala que la duración objetiva a penas guarda relación con la satisfacción con el servicio ($r=.062$). Con nuestros datos hemos observado, que igual que sucede en el modelo de estos autores, hay una correlación significativa entre el tiempo objetivo y el tiempo percibido, más estrecha para nosotros que para ellos ($r=.499$ frente a $r=.359$), ahora bien, la falta de correlación que ellos apuntan entre tiempo objetivo y satisfacción con la espera, en nuestro caso no solo no se cumple sino que adquiere valores muy similares, e igualmente bajos, a la relación entre tiempo subjetivo y espera²⁰³.

Con relación al tiempo percibido, y aunque ninguna de nuestras hipótesis teóricas tratan específicamente sobre esta cuestión, creemos que no sería correcto excluir las siguientes observaciones:

203 Coeficiente de correlación entre tiempo objetivo y eet_1 $r= 0.29$ ($p<.01$); coeficiente de correlación entre tiempo subjetivo y eet_1 $r= 0.287$ ($p<.01$).

- o La transformación del estímulo objetivo tiempo en sensación ha sido interpretada como una función lineal por Hornik (1988), Taylor (1994) o Pruyn y Smidts (1999), y como una función exponencial por Eisler (1976) y Antonides, Verhoef y van Aalst (2000). En nuestro caso los valores del coeficiente R^2 son mayores en la regresión lineal (.293) que en la exponencial (.231), aunque incorporando otras funciones posibles, es en la regresión cúbica (.332) y en la cuadrática (.314) donde obtenemos valores superiores. Esto contradice los resultado del trabajo experimental de Pruyn y Smidts (1999) donde los autores observaron que a medida que se prolonga la duración objetiva de la espera, la estimación de la duración se volvía más imprecisa, pero es coherente con Antonides y Verhoef (2000) que también detectaron que la duración percibida es marginalmente decreciente.
- o Coincidimos con Hornik (1984) en la existencia de una tendencia mayoritaria a sobrestimar el tiempo de espera. El 55,1% de nuestros encuestados sienten que han esperado más de lo que lo han hecho.

Esperar es...

La mayoría de los sujetos encuestados (80.3%) respondieron que esperar era negativo. Esta es una respuesta que no debe sorprender si pensamos que posponer involuntariamente el acceso a un bien o a un servicio supondrá siempre para el demandante una fuente de perjuicio, aunque solo sea por el hecho de contravenir su voluntad. Pero la pregunta estaba intencionadamente descontextualizada. Se trataba de provocar un estímulo que representara una pérdida, sin ganancia, hecho que creemos que se consigue al ser una pérdida anónima. En otras palabras, la situación no era: no hay pérdida y no hay ganancia lo que representaría una indeterminación, sino: hay pérdida, pero no hay ganancia concreta.

Como también señalamos al formular esta hipótesis, las diferencias de matiz en cuanto a la intensidad negativa de lo que significa esperar, se podrían deber a que la predisposición del encuestado ante una pérdida de tiempo varía según el coste de oportunidad de su tiempo, o según sea el ritmo de su tempo personal.

Tan claro como que la espera es generalmente evaluada de manera negativa²⁰⁴, es que la magnitud de lo negativo no es unánime, sino que contempla un gradiente, desde una posición casi extrema, representada por los llamados alergizados, hasta quienes interpretan la situación con moderación y escasa implicación emocional.

2 Se cumplirá que la evaluación abstracta del hecho de esperar, sea cual sea el servicio, será negativa.

Cuadro 3: Hipótesis básica 2.

La existencia de esta pluralidad tal vez contradice el espíritu de nuestro enunciado, que anticipa un efecto negativo de la espera pero sin diferencias en la intensidad.

$$Ee = \frac{I}{U}; Ee = \frac{I \neq 0}{U = 0}; Ee = \infty$$

La hipótesis formulada es inusual, por ello no disponemos de bibliografía para contrastarla. Los trabajos sobre espera trabajan en contextos concretos y tampoco disponemos de ningún estudio en el que se aborde la predisposición de los sujetos hacia las esperas. Lo más frecuente es partir de los siguientes supuestos: esperar es negativo, representa una fuente de perjuicio para los clientes, a quienes supone un coste psicológico –Osuna (1985), Larson (1987), Carmon, Shanthikumar y Carmon (1995)–, por ello cuando se presenta una espera ésta afectará negativamente a la satisfacción con el servicio y a la evaluación de la calidad de la prestación a la que se vincula la espera, por consiguiente los proveedores deben invertir –Maggard (1981), Davis (1991), Mc Donnell (1998)– para protegerse de la amenaza de pérdida de clientes enojados que minusvaloran el servicio recibido –Clemmer y Schneider (1989), Katz, Larson y Larson (1991) y Taylor (1994) (1995), Dubé Schmitt y Leclerc (1989)–.

204 Sólo el 1.49% de los encuestados valoró de manera positiva la espera. El 18.21% restante se expresó con una cierta resignación en la que no se percibía efecto emocional negativo.

Excepcionalmente, algunos autores –Hui y Bateson (1996), Smidts y Pruyn (1993) y Houston, Bettencourt y Wenger (1998)– admiten que la existencia de espera no es determinante de un efecto ulterior negativo, admitiendo la aceptabilidad de la espera.

Tiempo personal

El contenido de las hipótesis tercera y quinta se refiere a la forma en que el sujeto experimenta el tiempo y a su repercusión en la conducta. Nuestro interés por el efecto de la conciencia temporal en la conducta coincide con el de otros investigadores. Davis y Vollmann (1990), Dawes y Rowley (1996) o Durrande-Moreau (1994), también se han formulado cuestiones relativas a la proyección del tiempo personal sobre la forma de actuar del sujeto.

Que la experiencia del tiempo es una cuestión subjetiva es algo que no suscita la menor duda. Toda experiencia es, por definición, subjetiva. Pero cuando se trata de entender cómo se relaciona esa experiencia y la conducta, el factor contexto emerge inevitablemente como variable a considerar. Para huir del determinismo que supone afirmar que la predisposición temporal del sujeto permite anticipar su conducta, se incorpora la situación como variable mediadora entre sujeto y conducta.

El tiempo no tiene un valor estable para cada sujeto, el valor es situacional y aumenta o disminuye según el contexto.

Ahora bien, debemos ser cuidadosos con el aparente atractivo del argumento contextual. Mientras que el determinismo de la “predisposición temporal” produce inevitable rechazo intelectual, por la condición de autómatas a la que relega al ser humano y por la consiguiente reducción de libertad que entraña, la exaltación del contexto es una forma sutil de homogeneizar a los sujetos para poder así actuar sobre la conducta a través de una variable más controlable, como es la situación.

- | | |
|---|---|
| 3 | Se cumplirá que existe una asociación entre el coste de oportunidad (valoración de la espera en abstracto) y la sensación de prisa (posible urgencia temporal) expresada por los sujetos. |
|---|---|

Cuadro 4: Hipótesis básica 3.

Davis y Vollmann (1990), que han trabajado sobre la experiencia del tiempo y la conducta se muestran partidarios de un enfoque situacional. El tiempo tiene un valor variable. El coste de oportunidad crece o decrece en función del momento –situación o contexto–. Sobre esta base se pueden efectuar predicciones basadas en la racionalidad. Como el valor se mide en dinero, y sólo son convertibles a dinero los periodos de la jornada laboral, el valor del tiempo para los sujetos será mayor durante la jornada laboral, o en horas de comida los días laborables. Pero en opinión también de los autores de esta reflexión, los resultados experimentales no avalan plenamente este enfoque. Aunque la evaluación de la calidad y la satisfacción con el servicio –comparando contextos como trabajo y ocio– es peor en los intervalos de trabajo, al comparar contextos horarios como las comidas frente a cenas, el efecto es el contrario al previsto. Y si comparamos los días entre semana con los fines de semana, ni siquiera existe relación. En otras palabras, la idea aparentemente lógica, en la que también insisten Dawes y Rowley (1996, p. 17), de que el coste de oportunidad del tiempo es situacional, para Davis y Vollmann (1990) no se cumple en la realidad.

En nuestro caso, al tratar de probar que dos personas en una misma situación tendrían diferente probabilidad de compensación en función de la sensación de urgencia²⁰⁵, hemos tenido que recurrir a los datos procedentes del Trabajo de Campo II, dado que las segmentaciones de la muestra del Trabajo de Campo I hacían imposible la obtención de conclusiones significativas. La situación descrita en el Trabajo de Campo II –escenario II–, cumple con la condición de que todos los sujetos se encuentran en la misma situación: esperan en un aeropuerto, pero la situación personal de cada uno es distinta, por lo que el valor del tiempo y la posible

²⁰⁵ Entendiendo que la probabilidad será inferior para quien tenga urgencia frente a quien no la tiene.

sensación de urgencia también lo es. Sin embargo, existe un elevado nivel de consenso en la ordenación de los casos. Para los encuestados, lo que vale es la situación personal del momento. El 97.7% coincide en que el sujeto con más urgencia situacional y mayor coste de oportunidad, aparentemente, es el que primero se quejará. También existe cierta convergencia (41,9%) en torno a que quien va preparado para leer, esperará sin quejarse hasta el quinto lugar dentro de las seis posiciones. Para nosotros este sujeto es un exponente de urgencia temporal crónica con un coste de oportunidad circunstancialmente bajo.

Al margen de estas consideraciones puntuales, de lo que no hay duda es de que se cumple que dos personas en la misma situación reaccionarán de manera distinta en función de la presencia, ausencia e intensidad de la sensación de prisa.

5 Se cumplirá que en igualdad de circunstancias, los sujetos que experimentan urgencia temporal (crónica o situacional), tendrán menor probabilidad de compensación que aquellos que esperando el mismo tiempo, no sienten urgencia.

Cuadro 5: Hipótesis básica 5.

Como también se cumple una asociación significativa ($p < 0.05$) entre la predisposición general de los sujetos a las esperas y la sensación de estrés durante la espera que recoge el enunciado 3, aunque la fuerza de la asociación entre actitud hacia la espera y sensación de urgencia sea baja.

Llegado a este punto creemos que existe una coincidencia clara entre nuestros resultados y los de Davis y Vollmann (1990). Tanto ellos como nosotros observamos que el coste de oportunidad del tiempo fluctúa, y que dicha oscilación puede deberse al contexto. Las conclusiones, aparentemente insatisfactorias obtenidas por Davis y Vollmann (1990), se deben, desde nuestro punto de vista, a que interpretan erróneamente el esquema que regularía la fluctuación del coste de oportunidad

respecto al contexto, es decir, asumen que: los días laborables, en horas de trabajo²⁰⁶ el coste del tiempo será superior, pero probablemente para los sujetos encuestados el enfoque económico del tiempo que subyace a este planteamiento sea falso, y lo más valioso no es que un intervalo tenga conversión a dinero, sino a enriquecimiento de naturaleza no económica.

Las afirmaciones realizadas son compatibles con algunos de los resultados que obtuvo Durrande-Moreau (1994)²⁰⁷ en su tesis doctoral. La presión temporal desencadena respuestas afectivas de irritación y ansiedad. Los resultados apuntan a que existe una predisposición temporal propia de cada sujeto, que tal vez pudiera acentuarse en determinados contextos, pero que prevalece de manera más o menos estable y justifica la ansiedad o irritación asociada con la espera.

Incluso, disponemos de datos en uno de los hallazgos que evidencian esta relación desde otros puntos de vista. Por ejemplo, las personas que experimentan presión temporal son menos tolerantes con la espera y encuentran más razones para quejarse ($p = .018$).²⁰⁸

Es probable que quienes padecen urgencia temporal crónica tengan un coste de oportunidad basal superior a quienes no la padecen, pero esto no impide que nos encontremos con que, en una determinada situación un sujeto carente de urgencia temporal manifieste un enorme malestar por causa de la espera, consecuencia de que el coste de oportunidad de su tiempo en esas circunstancias se ha disparado. Es por lo tanto el contexto del sujeto, más que su naturaleza, lo que explicaría su estado y la evaluación de la situación, y lo que impide que caigamos en un determinismo provocado por la urgencia temporal

206 El peso de la cultura anglosajona protestante se hace notar en esta forma de enfocar el problema.

207 Durrande-Moreau, A. "Qualité de service et perception du temps: l'attente, propositions theoriques et études empiriques" (1994), citado por Durrande-Moreau (1999, p. 186)

208 Ver Tabla 51, p. 437.

Ocupación, estimación de duración y compensación

La hipótesis teórica formulada contempla la existencia de un doble mecanismo que capta la pérdida ocasionada por la espera, y la ganancia que conlleva. En la hipótesis sexta anticipamos una forma de ganancia de utilidad a través del desarrollo de una actividad.

6a Las personas que no padecen urgencia temporal son más propensas al ejercicio de cualquier actividad durante la espera. Con ello establecemos una relación de sentido contrario entre actividad y urgencia temporal, los sujetos con urgencia tenderán a permanecer inactivos y viceversa.

Cuadro 6: Hipótesis básica 6a.

Suponemos que el desarrollo de cualquier actividad sólo será posible entre sujetos que no experimenten ansiedad, ya que para quienes se encuentran en este estado, distraerse resulta más difícil. Pero el resultado de H6a no confirma nuestra hipótesis. El porcentaje de sujetos que, manifestando sentir prisa, realizan alguna actividad durante la espera, no es significativamente distinto del porcentaje de sujetos que no hacen nada. Cuando lo que cabría esperar es lo contrario. Ahora bien, puede suceder que sea el fundamento del mecanismo anticipado el que no se ajuste a la realidad, y que lo razonablemente previsible sea que quienes más ansiedad padecen por la pérdida de tiempo, más énfasis pongan en no perderlo y por lo tanto sean mayoritariamente activos. No obstante, aún cambiando la hipótesis no se modifica el resultado, es decir, no se observan diferencias significativas entre los porcentajes de sujeto con estrés / sin estrés entre los activos.

Desafortunadamente carecemos de datos con los que poder comparar nuestro resultado. La variable tiempo personal ha sido escasamente empleada o contemplada en los trabajos sobre esperas, probablemente dada la limitada posibilidad de manipulación o control.

La segunda parte de la hipótesis sexta hacía referencia a la reducción de duración percibida como consecuencia de la ocupación. Desde el punto de vista de nuestra hipótesis teórica: la actividad aporta utilidad a la espera y distrae el paso del tiempo, que se subestimaría, luego la intensidad de la pérdida se reduce mientras aumenta la ganancia de utilidad, y por consiguiente la probabilidad de aceptación de la espera crece. Sobre ello trata H6b.

6b El desarrollo de una actividad comporta una captación de la atención, por lo cual, las personas ocupadas tenderán a subestimar el paso del tiempo.

Cuadro 7: Hipótesis básica 6b.

El modelo atencional²⁰⁹ suscribe la misma idea de fondo, es decir que, realizar una actividad comporta una subestimación del paso del tiempo, al dejar de alimentar nuestro reloj cognitivo. Frankenhaeuser (1959), Ornstein (1969) y Zakay (1989) son partidarios de esta explicación, sin embargo en nuestros resultados se cumple sólo parcialmente. La sobrestimación de la duración es sólo significativa entre los sujetos que permanecen inactivos durante la espera, mientras que quienes realizan cualquier actividad subestiman la duración según con que actividad y de forma no significativa.

La sobrestimación detectada entre quienes permanecen inactivos mirando al entorno es consistente con lo que predice el modelo de asignación de recursos de Zakay y Hornik (1992). Nuestra pregunta se plantea como un juicio retrospectivo, y por tanto la estimación se basa en un proceso de cognición de información: cuantos más cambios y acontecimientos se hallan producido durante el intervalo, mayor será la duración percibida. Es probable que el sujeto que observa el entorno aprecie una situación con mayor dinamismo que quien se dedica a la lectura. Hay que tener presente que las encuestas se realizaron en su mayoría en grandes superficies, restaurantes y oficinas bancarias, y sólo una pequeña parte tuvo lugar en consultas

²⁰⁹ Ver p. 57.

médicas donde el silencio y el recogimiento del entorno hacen que se trate de un contexto con muy pocos cambios.

Diversos autores –Hornik (1984, p. 617), Larson (1987, p. 898)–, en diferentes contextos, constatan igualmente que la inactividad provoca sobrestimaciones significativas de la duración. Respecto a la magnitud de esta sobrestimación no hay un acuerdo.

Ahora bien, el hecho de que la inactividad se asocie con sobrestimación del tiempo, no parece ser razón suficiente para que se cumpla lo contrario, como es que la actividad comporte subestimación. Al menos ése es el resultado obtenido por Katz, Larson y Larson (1991) y por nosotros. Mientras que ellos no observaron efectos de subestimación de la duración, nosotros obtuvimos subestimaciones no significativas, y que por tanto podrían ser fruto del azar, en algunas actividades como la lectura del periódico o de materiales relacionados con el servicio.

Cabe la posibilidad de que para obtener una subestimación significativa sea preciso prestar más atención a la naturaleza de la actividad. En tal caso, pudiera ser que las tareas que no le interesan verdaderamente al sujeto no tengan el efecto de reducir la sensación de duración. Chebat y Filiarault (1993, p. 38), observaron que la participación en el servicio no reducía la duración percibida. Otros autores, como Pruyn y Smidth (1994) encontraron que, en el caso de las consultas médicas, la televisión en las salas de espera no sólo no reducía la sensación de duración, sino que la aumentaba. En relación con nuestros resultados, esto equivale a decir que los libros elegidos por los encuestados no les resultaban suficientemente interesante. Explicación que resulta poco o nada satisfactoria. El porqué sobrestiman la duración nuestros lectores de libros, y los televidentes de Pruyn y Smidth (1994) es algo para lo que no encontramos explicación, ¿tal vez dichas actividades abstraen la atención del sujeto de forma tan intensa que le hacen perder la noción del tiempo?

Entre tanta confusión también es posible encontrar trabajos –Jones y Peppiatt (1996), Pruyn y Smidts (1993, pp. 373 y 382)– que prueban que la ocupación en el sentido más amplio, incluida la compañía, reduce la duración percibida.

A este cúmulo de resultados imprevistos, podemos añadir la relación significativa hallada entre la estimación de la duración y el tipo de servicio. Mientras en el médico

y en el restaurante, la espera se subestima, en el banco y el hipermercado se produce una sobrestimación, en el orden citado. Claro que, en nuestra investigación, el tipo de servicio está significativamente relacionado con el nivel de formación, y el nivel de formación guarda estrechísima relación con la exactitud en la estimación de la duración. Los sujetos con mayor nivel de formación son quienes efectúan estimaciones más exactas, descendiendo en precisión a medida que disminuye el nivel de estudios. Como ya hemos apuntado al constatar este hecho en los hallazgos, la duda es si al elevarse el nivel de estudios mejora la conciencia temporal o simplemente se trata de que la pregunta se comprende mejor.

La manifiesta falta de consenso hace que una investigación sólida y profunda sobre la relación entre ocupación y percepción del tiempo en un contexto de consumo, resulte más que deseable, a la que se debería incorporar el estudio de la relación entre duración objetiva y sensación, cuya forma lineal, exponencial u otra posible, tampoco parece unánime.

Retomando el hilo del razonamiento que se desarrolla en los enunciados de la hipótesis 6, la relación entre ocupación y duración percibida no es sino un mecanismo de mediación para justificar que los sujetos que experimentan menor duración de la espera –menor pérdida–, serán más propensos a la aceptación de la espera, al haber reducido la intensidad de su pérdida.

6c Se cumplirá que la subestimación del tiempo representa una reducción de la pérdida, y por lo tanto en circunstancias similares, la aceptación de la espera será más frecuente entre sujetos que han subestimado la duración que entre aquellos que la sobrestiman.

Cuadro 8: Hipótesis básica 6c.

Tras diversos intentos de verificación del enunciado, a través del efecto inmediato y final de la espera, o de la disposición hacia la queja, la relación descrita no se cumple.

En la bibliografía, la duración percibida ha sido considerada a menudo como una variable mediadora²¹⁰, desencadenante de una respuesta afectiva, que en caso de ser negativa perjudicaría la evaluación del servicio recibido. Comparando esta explicación con nuestra hipótesis teórica, tal vez la respuesta afectiva podría considerarse análoga a nuestro efecto inmediato de la espera $-eet_1-$, mientras que la evaluación final del servicio podría equivaler al efecto final $-eet_2-$. Tanto Smidts y Pruyn (1993 y 1994), como Houston, Bettencourt y Wenger (1998) y Hui, Thakor y Gill (1998) verifican dicha explicación: que el tiempo percibido desencadena una respuesta afectiva negativa que media en la evaluación del servicio. Sin embargo, Hui y Tse (1996, p. 87), para el mismo razonamiento, obtuvieron resultados donde no se confirmaba: la duración percibida no era una variable mediadora de la evaluación del servicio. Por su parte Antonides, Verhoef y van Aalst (2000, p. 10) manifiestan expresamente que la duración percibida no se relaciona significativamente con la evaluación.

No dudamos de que el tiempo percibido sea la realidad que experimenta el sujeto, pero su papel en la explicación del efecto de la espera está en entredicho, bien sea como variable mediadora parcial responsable de la evaluación de la calidad del servicio, bien como variable que capta la intensidad de la pérdida que experimenta el sujeto en espera. Tal vez se trate sólo de un efecto colateral de la espera.

Relacionando estos hechos, con el cumplimiento del enunciado básico 1 observamos que lo que si se verifica es la relación entre duración objetiva y efecto inmediato de la espera. También Pruyn y Smidts (1999) y Taylor (1994) confirma la significatividad de esta relación, que para esta última autora, media en la evaluación del servicio.

El último enunciado que incorpora la hipótesis básica 6 se centra en la comparación entre pérdida y ganancia que defiende nuestra hipótesis teórica.

210 Ver gráfico 7 (p. 102).

6d Se cumplirá que en condiciones similares de espera, al efectuar la comparación entre pérdida y ganancia, los sujetos que obtienen un beneficio directo de la espera tenderán a alcanzar cocientes que expresen tolerancia o satisfacción con la misma.

Cuadro 9: Hipótesis básica 6d.

Efectivamente, los sujetos que obtienen una ganancia de utilidad –conversación, lectura o distracción con el consumo de una bebida– son más propensos a la aceptación de la espera inmediatamente después de terminar ésta, aunque si tratamos de extender esta ganancia hasta el final de la transacción, la relación no se cumple.

Otros autores que han obtenido un resultado similar son Chebat y Filiarault (1993). Sus encuestados evaluaron de manera más satisfactoria las esperas en las que se cumplimentaban impresos de la organización, al margen de que esta tarea no guardara relación con el estado emocional e incluso provocara sobrestimación de la duración. Por el contrario, los pacientes que veían la televisión en el trabajo de Smidts y Pruyn (1994) y los que leían noticias en el tablón de anuncios móvil de Katz, Larson y Larson (1991) no consideraron que la ganancia compensara la pérdida ocasionada por la espera.

A la hora de valorar esta situación nos planteamos la duda sobre el momento de la transacción al que se refieren los resultados de estos tres trabajos. La falta de distinción entre la espera propiamente dicha y la evaluación global del servicio, dificulta una valoración exacta de los resultados.

Exclusividad

La posibilidad de que la espera aumente la imagen de exclusividad de un servicio o el hecho de que la exclusividad justifique la espera y la compense, no ha sido contemplada en ninguno de los artículos revisados en la investigación documental. Como la comparación de nuestros resultados con los de otros autores se vuelve

imposible nos limitaremos a sintetizar lo que obtenemos en este aspecto particular. Recordamos que en nuestro concepto de ganancia de utilidad incluimos la exclusividad porque asumimos que para adquirir un producto / servicio a medida, personalizado, que precisa de un tiempo para su realización... en definitiva exclusivo, la espera podría considerarse útil en si misma, aumentando la probabilidad de compensación.

El trabajo realizado nos impide afirmar que así sea. Los resultados abalan el enunciado contrario: cuanto más exclusivo es un servicio, la espera reduce la probabilidad de compensación. La espera, en tal caso, no parece que se interprete como una prueba de que el servicio es a medida, sino como un argumento que justifica un nivel superior de planificación en el que no hay lugar a la espera.

Tampoco podemos afirmar ni descartar que si el sujeto considera que un servicio es exclusivo anticipe una posible espera.

Lo que sí parece cumplirse es que cuando el sujeto se enfrenta a varias alternativas con diferente expectativa de espera, a pesar de los niveles de exclusividad, tenderá a incorporarse a la opción con menor espera. La razón, desde nuestra hipótesis teórica estriba en el desequilibrio entre la intensidad de la pérdida (expectativa de duración) y la ganancia de utilidad (exclusividad de la opción), a favor del primero. Aparentemente por una opción más exclusiva no merece la pena esperar.

Curiosamente, si invertimos los términos y partimos de una situación en la que se demanda un producto / servicio a medida, la exclusividad se pone en tela de juicio si no se acompaña de espera.

En el esclarecimiento de la relación entre exclusividad y espera, creemos que queda un largo camino por recorrer antes de poder establecer conclusiones verdaderamente relevantes para los proveedores de servicios. De momento lo que si parece claro es que para el consumidor, los conceptos de espera y exclusividad no son intercambiables, es decir, si hay exclusividad y no hay espera, la exclusividad no es fiables, pero si hay espera no tiene porque haber exclusividad, e inclusive si hay exclusividad y espera, esta última puede no compensar la primera.

Sospechamos que parte del problema radica en la ambigüedad del término, lo que dificultará aún más este tipo de investigación porque ¿qué significa exclusivo para un consumidor? ¿exclusivo es aquello que no entraña espera por su elevada calidad o es lo que demandan más personas de las que lo pueden tener, o es lo que se fabrica a medida al gusto del cliente?

Valor atribuido

El papel que desempeña el valor atribuido ha sido foco de atención en más ocasiones, lo que permite una cierta comparación de resultados. Maister (1985) anticipaba en su séptima proposición que cuanto mayor valor percibido tiene un servicio, la capacidad de espera del cliente será superior. Por su parte Meyer (1994), con los datos que obtuvo de los visitantes a la exposición retrospectiva de P. Gauguin en París, afirma que el tiempo no era una variable predictiva significativa del estado de ánimo de los clientes muy implicados.

Con nuestros datos, el peso del valor atribuido no es tan elástico. Se cumple que los sujetos confieren mayor valor a las opciones que comportan más espera, pero este valor no es, por definición, un argumento suficiente para compensar la espera y justificar la elección. Incluso, la importancia de la transacción no parece que eleve la probabilidad de tolerar la espera –Houston, Bettencourt y Wenger (1998, p. 739). Para el cliente, sospechar que una opción es mejor o considerar relevante la transacción, parece insuficiente para tolerar la espera.

Excepcionalmente si además de la espera, los clientes disfrutan de información previa que corrobora sus observaciones, entonces sí que existe una mayor probabilidad de elección. La espera es, por tanto, una fuente de valor atribuido, aunque insuficiente para garantizar la elección del cliente.

En otras palabras, la importancia del valor es relativa, y precisa de una confirmación externa, pero puede compensar la intensidad de la pérdida que anticipa el cliente al adoptar la decisión de compra.

A diferencia de lo que sucedía con la exclusividad, el valor atribuido y la espera sí que parecen intercambiables. Los sujetos asumen que si hay espera el valor será superior²¹¹, y viceversa, si es superior, habrá que esperar.

Atribución causal

De las numerosas relaciones que se pueden establecer en el proceso atribucional, tratamos de verificar si los resultados obtenidos por otros investigadores pudieran ser compatibles con los que se desprendían de nuestra hipótesis teórica.

Supusimos una situación en la que la intensidad de la pérdida estuviese representada por una duración percibida superior a la esperada, y donde la ganancia de utilidad fuera negativa porque el sujeto atribuyese al servicio la culpabilidad de la espera. El resultado confirmó la existencia de una probabilidad significativamente distinta – superior – en este caso. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Taylor (1994, p. 64) y por Tom y Lucey (1999, p. 25).

La confirmación de la hipótesis teórica permitiría sustituir la actual casuística por una explicación regulada por un principio general. Esto no quiere decir, como también señala Folkes (1984), que vayamos a poder establecer una relación unívoca entre el proceso de atribución y la conducta última, como tampoco hemos podido hacer con la estimación temporal, la urgencia o la ocupación. El problema que entraña todo enfoque que limita la explicación a una variable es siempre el mismo: su alejamiento de la realidad por exceso de simplificación.

Proporcionalidad entre espera y transacción

El enunciado 11 aborda una cuestión en la que no han reparado otros investigadores, como es la posible conveniencia de desproporción entre la duración de la espera y el

211 Circunstancia estudiada por Mann (1970) desde la sociología, que observó como un porcentaje superior de viajeros de autobús (58%) preferían sumarse a las colas más largas, mientras que eran pocos (17%) los que se ponían en la cola corta.

servicio, para aumentar la probabilidad de compensación. El sentimiento espontáneo de que una larga espera no ha merecido la pena, si lo que se recibe es muy breve parece justificar, desde el sentido común este enunciado, que por otro lado se cumple.

11 La probabilidad de no compensación será mayor cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo dedicado a la espera, respecto al total del tiempo que supone toda la transacción.

Cuadro 10: Hipótesis básica 11.

Sin embargo, no podemos considerar éste, un resultado plenamente satisfactorio si lo relacionamos por ejemplo, con la situación que se registra en los parques de atracciones como Disney, donde la desproporción entre la duración de la espera y la atracción es manifiesta y sin embargo la compensación obvia, tal y como cita Leerhsen (1989, p. 15): la tasa de satisfacción del consumidor crecen sin parar, al ritmo que la duración de las esperas. Es evidente que un solo factor no permite anticipar el resultado de una situación sólo explicable desde la interacción de diversas variables.²¹²

¿Es aceptable esperar?

Tanto Hui y Tse (1996), como Pruyn y Smidts (1998), y Houston, Bettencourt y Wenger (1998), comparten la creencia de que la espera puede ser aceptable, así como que el hecho de que sea o no aceptable pudiera ser responsabilidad de factores tales como la duración percibida, la relación entre espera prevista y duración percibida... Nuestra propuesta teórica se asimila a esta línea de trabajo, con la particularidad de que en lugar de contemplar estos mecanismos o considerar la

²¹² Todos los visitantes de los parques Disney saben que las mejores atracciones tienen más colas, y que las atracciones sin colas son menos excitantes o impactantes.

aceptabilidad como una excepción, plantea una dinámica comparativa donde el rechazo y la aceptación dependen del estado de las variables que intervienen, entre las que existen fuerzas contrarias de pérdida y ganancia.

Hemos tratado de contrastar una serie de enunciados referidos al intervalo que llamamos de espera aceptable, con el objeto de profundizar en la comprensión de su naturaleza y funcionamiento.

El primero de estos enunciados sostiene que para una misma duración, es posible encontrar sujetos que rechacen, acepten o incluso evalúen la espera de manera satisfactoria, como parece suceder. En este enunciado se reitera la naturaleza comparativa de la evaluación que no se limita a la consideración del tiempo. Ello no impide que obtengamos que la duración objetiva de la espera es una variable significativamente influyente en la evaluación inmediata de la espera, responsable del 18,4% de dicha evaluación. Coincidiendo con Davis y Vollmann (1990), Katz, Larson y Larson (1991), Smidts y Pruyn (1994) y Taylor (1994).

A continuación se ha verificado que la existencia de un intervalo aceptable de espera está asumida por los sujetos, que lo reconocen y estiman con diferente amplitud en función del servicio, lo que subraya el carácter comparativo entre tiempo de espera y valor otorgado al servicio. De los servicios considerados, las espera aceptables más prolongadas son las que tienen lugar en consultas médicas— casi 19 minutos—, mientras que las más breves tienen lugar en las cajas de los hipermercados.

El mecanismo mediante el cual Hui y Tse (1996), Pruyn y Smidts (1998), Houston, Bettencourt y Wenger (1998) y Antonides, Verhoef y van Aalst (2000) verifican la existencia de la espera aceptables es la confirmación de la duración aceptable expresada por cada encuestado, por la duración percibida. Por nuestra parte, dado el papel confuso que ha manifestado la duración percibida en otras partes del estudio, y dado el carácter de norma basada en la experiencia que adjudicamos al umbral de aceptabilidad, hemos optado por comparar la duración objetiva con la duración media aceptable. De este modo obtuvimos que el porcentaje de sujetos indiferentes o satisfechos es superior entre quienes esperan por debajo de lo aceptable que entre quienes superan este umbral.

Por último, estudiamos si la confirmación del tiempo medio aceptable para cada servicio, comparado con la duración objetiva es capaz de proporcionar una explicación superior de la evaluación inmediata de la espera, que el modelo más aceptado, como es la confirmación de la duración prevista por la duración percibida. La hipótesis 14b a las que corresponde este enunciado se cumple; en ambos casos las diferencias entre los valores medios son significativas, aunque el nivel de explicación es superior empleado el tiempo medio aceptable. No obstante, la varianza explicada es baja y los valores medios de cada nivel de la variable explicada resultan confusos de cara a los indiferentes.

No estamos plenamente convencidos de que un tratamiento generalizado de la aceptación sea correcto, aunque sin duda proporciona una viabilidad de aplicación de la que carecería un enfoque individual y probablemente más fiel. Como apunta Kostecki (1996), el tempo personal y social, la predisposición general del cliente hacia la espera y el coste de oportunidad del tiempo, contribuirían a enriquecer este concepto, aunque tal vez restaran viabilidad a su aplicación.

16. El estado actual de la cuestión: certeza, contrastación o refutación de la hipótesis teórica.

El método seguido en el presente trabajo tiene como fin último adquirir un conocimiento susceptible de ser calificado de científico. En la cima del purismo lógico que impulsa el método científico se asienta la expresión “certeza”.

El conocimiento alcanzado con el rigor del método científico es susceptible de calificarse de cierto. No es de extrañar que más de una disciplina se apunte al listado de las ciencias, si con ello su saber aumenta en veracidad, se vuelve más sólido o es más fiable.²¹³

²¹³ En este contexto, el hábito sí hace al monje, y lo que confiere carácter científico a una disciplina no es su estricta naturaleza sino el modo de proceder de sus investigadores.

Ahora bien, la observación de la realidad permite afirmar que la certeza suele ser patrimonio de unos pocos; que existen otras vías posibles y distintas al método científico para alcanzarla, así como que la certeza no es el único resultado de la aplicación del método científico. Para comprender estas situaciones basta con prestar atención a la lógica que impulsa la formulación de enunciados, dentro del método.

En el siglo II. a.C. Crisipo bosquejó el silogismo hipotético, principalmente representado en el “modus ponens” y el “modus tollens”²¹⁴ resucitados más tarde en la Edad Media.

El primero, modus ponens, se enuncia así :

Si A implica B, y A es cierta, entonces B es cierta.

Por su parte, el modus tollens adopta la forma siguiente:

Si A implica B, y B es falsa, entonces A es falsa.

Que en el lenguaje lógico se formularía:

$$A \rightarrow B, \sim B \vdash \sim A$$

También:

$$\begin{array}{l} A \rightarrow B \\ \sim B \\ \hline \vdash \sim A \end{array}$$

O bien

Si A implica prohibir B, y B es cierta, entonces A es falsa

Que se formularía:

$$A \rightarrow \sim B, B \vdash \sim A$$

²¹⁴ Modus tollems significa forma de eliminar como se desprende del procedimiento que emplea al relacionar los enunciados.

También:

$$\begin{array}{c} A \rightarrow \sim B \\ B \\ \hline \vdash \sim A \end{array}$$

Al modus tollens y al ponens se suman el argumento conocido en el entorno filosófico como la “falacia de afirmar la consecuencia”, y que se enuncia como sigue:

Si A implica B, y B es cierto, entonces A también es cierto.

Simbólicamente representado con las formas:

$$A \rightarrow B, B \vdash A$$

O bien:

$$\begin{array}{c} A \rightarrow B \\ B \\ \hline \vdash A \end{array}$$

Al observar detenidamente este último enunciado, asalta su debilidad lógica. No queda garantizado que la hipótesis básica B nace de A, y no de cualquier otro enunciado teórico de diferente naturaleza.

De este modo, siguiendo el estricto razonamiento de K. Popper, la certeza sólo será accesible cuando el argumento desarrollado siga alguna de las formas del “modus tollens”. Es decir, cuando en lugar de trabajar sobre las afirmaciones de hechos, sometamos a las teorías a condiciones más arriesgadas como son las prohibiciones de hechos. Al verificar una prohibición estamos exponiendo a la hipótesis teórica a la posibilidad de no explicar un resultado, situación que sólo se produce entre auténticas teorías científicas²¹⁵. Estas consideraciones sintetizan sucintamente el “falsacionismo dogmático” del filósofo vienés (1971, p. 33-47).

²¹⁵ El criterio de demarcación de las ciencias es precisamente la susceptibilidad de ser demostradas como falsas, mientras que la irrefutabilidad es más un vicio que una virtud.

Desde el falsacionismo dogmático se excluirían los argumentos del tipo: A implica B, y B es cierto, como camino para verificar A, dada su naturaleza de razonamiento inductivo. En estos enunciados no se prohíbe ningún hecho. Sin embargo, con el fin de suavizar el dogmatismo, parece aceptable considerar que las formulaciones de este tipo, aún no conduciendo a la certeza, comportan una posible corroboración o refutación de la hipótesis teórica A. En otras palabras, en ausencia de prohibiciones de hechos no podremos afirmar la certeza de nuestra teoría, pero sí llegaremos a concluir que no es incompatible para explicar una serie de hechos observados.

Trasladando esta situación a nuestro estudio nos encontramos con que a partir de la hipótesis teórica establecimos numerosos enunciados básicos, la mayoría de los cuales no comportaban prohibiciones de hechos. En el proceso de contrastación, gran parte, pero no todos, corroboraron la hipótesis teórica.

Esta situación nos enfrenta con interrogantes más propios de la filosofía de la ciencia que del trabajo efectuado, por lo que la respuesta que adoptamos puede que resulte enormemente osada.

¿Deberíamos refutar la hipótesis teórica porque de los 23 enunciados formulados, algunos no se ajustan a la teoría?²¹⁶ O lo que sería lo mismo: ¿hasta que punto es razonable adoptar un enfoque estadístico en la valoración de las discrepancias entre resultados experimentales y enunciados? Al reflexionar sobre ello nos asalta una nueva duda: ¿por qué en las confrontaciones de hipótesis con hechos, las discordancias son siempre atribuibles a las teorías y no pueden ser los hechos los que estén equivocados? A este respecto hay que considerar la fragilidad de las herramientas y métodos de trabajo y tratamiento de datos con las que cualquier investigador en ciencias sociales está familiarizado.²¹⁷

216 De los 23 enunciado 3 son falsos y 2 sólo se cumplen parcialmente.

217 Queremos dejar constancia de que no estamos tratando de salvaguardar, por encima de todo, la teoría elaborada. Esto no quiere decir que hayamos diseñado nuestro experimento para demostrar que la hipótesis es falsa y ahora nos arrepintamos de ello. Muy al contrario, hemos realizado este trabajo impulsados por el deseo de alcanzar un conocimiento fiable, lo cual resulta plenamente compatible con cualquiera que sea el resultado siempre que su obtención proceda del rigor metodológico.

En otras palabras, desde el momento en que consideramos que los resultados de los experimentos no son absolutos y completamente confiables, sino probables y perfectibles, la posibilidad de falsar, contrastar o refutar una hipótesis de forma clara y contundente es muy limitada.

Hechas estas reflexiones en torno al valor de los resultados obtenidos, y para concluir la valoración de los mismos, creemos que lo justo es decir que:

- o Los enunciados descritos para verificar la hipótesis teórica no son prohibiciones de hechos²¹⁸, luego en ningún caso podremos afirmar que la hipótesis teórica sea cierta.
- o En el intento por corroborarla, mediante enunciados que llevan a un razonamiento inductivo, sólo algunos de esos enunciados corroboran el contenido de la hipótesis teórica.

En este estado de cosas, hay que valorar también que los enunciados básicos son concreciones del mecanismo compensatorio descrito en la hipótesis teórica, por lo que creemos que el incumplimiento de alguno de estos mecanismos no invalida la naturaleza de la hipótesis teórica. Unido esto al hecho ya señalado de las limitaciones operativas en la recolección de los datos para el estudio.

Nos gustaría poder decir, aunque no sea un resultado ortodoxo, que la hipótesis teórica no está corroborada, pero tampoco está refutada.

17. Conclusiones normativas: la extensión de la teoría a la aplicación práctica

- 8 de cada 10 clientes dicen que esperar es claramente negativo. 2 de cada 10 opinan que es normal, razonable o incluso entretenido.

²¹⁸ Con la excepción de h13.

- Sólo el 35% de los sujetos que sienten que no han esperado, verdaderamente no han esperado.
- El 74.6% de los sujetos que han esperado reprueban a quienes se quejan por haber esperado como lo han hecho ellos.

Gestionar esperas es algo más que diseñar sistemas que traten de evitar que los clientes se acumulen en colas excesivamente largas o en salas con ejemplares trasnochados de revistas del corazón. La gestión de esperas entraña una profunda comprensión de una situación que se desarrolla en dos niveles: el plano de lo objetivo, del tiempo y el contexto, lo que es, y el plano de lo subjetivo, la experiencia de ese tiempo en el contexto del cliente, lo que se percibe.

Tras la investigación realizada creemos haber obtenido algunas recomendaciones interesantes para quienes se enfrentan a la difícil tarea de gestionar transacciones con clientes, las cuales enumeramos a continuación.

1- La existencia de espera no es determinante de la evaluación final.

La espera es una etapa del protocolo de demanda de numerosos bienes o servicios, al final de la cual se genera un resultado; sin embargo, lo verdaderamente importante para el gestor de servicios es si por culpa de este resultado se mediatiza la experiencia que tiene lugar después y/o si perjudica la evaluación global que realiza el cliente.

No hemos encontrado relación significativa entre el resultado de la espera y la evaluación final.

En aquellos casos en los que la espera represente un daño para el cliente, el servicio siempre dispondrá de dos alternativas:

- a. Compensar el posible perjuicio durante la espera, adoptando medidas que aumentan la ganancia del cliente.
- b. Compensar el posible perjuicio después de la espera, durante la transacción.

2-El objetivo no debe ser eliminar la espera sino neutralizar su efecto.

Limitar la gestión de esperas a la eliminación de las mismas es una simplificación que puede ser capciosa para las empresas. Efectivamente, sin tiempo de espera desaparece el problema, pero sin duda aparece uno mayor: el coste operativo que supone suministrar un servicio asequible para el consumidor en condiciones de 0 espera, al margen de otras posibles connotaciones negativas que pudiera tener el servicio sin espera.

3-Esperar es aceptable, hasta un límite.

La gestión eficaz de las esperas debe aprovechar las ventajas de la existencia de un intervalo aceptable de duración de la espera, y promover una actuación de doble ganancia para las partes implicadas: proveedores y clientes. Para el proveedor trabajar en el intervalo de espera aceptable supone la posibilidad de actuar en un marco flexible, donde los costes operativos son razonables; para el cliente, el intervalo de espera aceptable significa recibir un servicio satisfactorio en condiciones y en coste.

4-El intervalo de espera aceptable es propio de cada servicio.

La duración o el límite superior de la espera aceptable varía según el servicio. Como ejemplo recogemos nuestros resultados, aunque sólo poseen valor orientativo: 14 minutos en cajas de hipermercados y restaurantes, 19 minutos en consultas médicas y 8 minutos en las ventanillas del banco. La relación significativa observada entre el estado de satisfacción o indiferencia y la duración de la espera por debajo del límite descrito, nos conduce a recomendar que la situación se mantenga bajo la condición de duración descrita.

5-Las garantías aumentan, si además se contempla la proporción de la espera frente al tiempo total de la transacción.

La duración de la espera no deberá superar el 75% del tiempo total de la transacción, que incluye espera y servicio. Los porcentajes mayores de insatisfacción al finalizar la transacción, se dan en casos donde la espera supera el 75% de la duración total del proceso.

6-Prevención y percepción.

Los gestores de servicios deberán contar con la existencia de una tendencia mayoritaria (53.4%) a la sobrestimación de los tiempos de espera.

El nivel de formación de la clientela puede repercutir en la percepción de la duración. Cuanto mayor es el nivel de formación más exactas son las estimaciones temporales.

Las condiciones en las que tiene lugar la espera favorecen o perjudican la estimación temporal. Las condiciones ambientales más adecuadas parecen ser las salas y lugares destinados a esperar, en los que el servicio ofrece al cliente la posibilidad de sentarse o incluso efectuar una consumición. Este tipo de espera a pesar de ser de mayor duración, confunde al cliente y estimula la subestimación del tiempo. Por el contrario, las esperas en cola, a pesar de que su duración suele ser inferior, asocian sobrestimaciones de tiempo.

No está definitivamente identificado el papel que desempeña la percepción del tiempo en la satisfacción con la espera. Desde el punto de vista de los resultados de nuestro estudio se trata de una consecuencia de la espera, no relacionada definitivamente con la satisfacción, sin embargo la frecuente constatación de lo contrario nos conduce a recomendar que, al menos, con carácter preventivo se trata de minimizar la tendencia a la sobrestimación de la duración.

7-El estudio de la duración percibida adoptará la forma de juicio retrospectivo.

Si se pregunta a los sujetos a posteriori, es decir, una vez que haya finalizado la espera, sobre la duración percibida, éstos realizarán un juicio retrospectivo dominado por la cognición de información. Esto significa que a mayor número de cambios o actividades realizadas durante el intervalo, mayor duración percibida recordada.

8-La actividad es positiva.

Las personas que realizan alguna actividad durante la espera: leer, distraerse con la conversación de otros, consumir..., tienden a sentirse más satisfechos o indiferentes con la espera.

9- La espera es una peligrosa fuente de valor atribuido y de exclusividad.

Hemos identificado las siguientes pautas de actuación de los clientes, ante alternativas con diferentes tiempos de espera:

- o Las opciones con mayor espera se suponen mejores.
- o Las opciones supuestamente mejores no son las más elegidas.

Para que un cliente se incline a favor de una opción con más espera que otras, deberá disponer de información previa que corrobore la calidad supuesta de dicha alternativa.

Cuando se trata de exclusividad, la ausencia de tiempo de espera cuestiona dicha exclusividad, aunque este mismo hecho puede ser valorado positivamente por una mayoría de clientes (55%).

10-Mezclas explosivas: duración superior a la prevista y servicio culpable.

La probabilidad de insatisfacción se eleva cuando el sujeto siente que ha esperado más de lo que creía que iba a esperar, y atribuye la responsabilidad de dicha espera a la empresa suministradora del servicio.

Puesto que el proceso de atribución causal es espontáneo, la empresa obtendrá ventajas si manifiesta expresamente su interés por actuar sobre las situaciones de espera y evidencia, cuando sea posible, su falta de responsabilidad.

11-Proteger la justicia.

Preservar la equidad no es una garantía de satisfacción, pero violarla es casi con seguridad una forma de provocar insatisfacción, que llegado el caso puede ser incluso causa de abandono.

18. Propuestas para futuras investigaciones

No quisiéramos dar por terminado este trabajo sin tender el relevo a futuras investigaciones que nos ayuden a comprender más y mejor el objeto de estudio elegido, dada la relativa escasez de lo publicado hasta el momento. Por ello,

dedicamos este apartado a algunos de los interrogantes que se han ido cruzando en nuestro camino, y a los que no hemos podido o no hemos sabido dar una respuesta.

¿Cómo influye la ocupación en la percepción del tiempo en un contexto de consumo?

Lejos de resolver esta duda, los modelos que explican la percepción del tiempo proporcionan explicaciones acordes con casi cualquier resultado que se obtenga en cuanto a percepción del tiempo y ocupación. La investigación en esta dirección proporcionaría luz a la hora de organizar la actividad durante las esperas, asumiendo, naturalmente que la percepción del tiempo desempeña un papel relevante en la evaluación de la espera.

A pesar de que las funciones psicofísicas adoptan la forma exponencial, con rendimientos marginalmente decrecientes ¿se cumple esta condición en la percepción de la duración durante las esperas?

Impulsados por nuestros resultados que no corroboran una relación exponencial, sugerimos investigaciones en esta línea que además enriquecerían la noción de espera aceptable y el conocimiento del perjuicio que entraña la prolongación de la espera.

¿La duración garantizada asegura el éxito?

¿Podríamos afirmar que el sujeto que se incorpora al sistema bajo la condición de duración garantizada, o compensación en caso contrario, quedará siempre satisfecho?

Teóricamente sí, porque el resultado de la comparación entre I y U efectuado para decidir incorporarse al sistema indica compensación, como pone de manifiesto la decisión adoptada. Para una intensidad de la pérdida dada o inferior, el sujeto sabe que la ganancia de utilidad compensará la pérdida. Si por el contrario, la espera se prolonga por encima de las condiciones descritas y el valor de I aumenta, el valor de

U aumentará en mayor proporción debido a la garantía ofrecida por el servidor. En otras palabras:

$$Ee_1 \text{ (duración máxima prevista o inferior)} = \frac{I_1}{U_1} > 0 \leq I$$

$$Ee_2 \text{ (duración superior a máxima prevista)} = \frac{I_2}{U_2} > 0 \leq I$$

Donde $I_2 > I_1$ como consecuencia de la mayor duración, pero también $U_2 > U_1$ al intervenir la garantía o indemnización ofertada. Pudiera suceder incluso, que el valor de Ee_2 fuera incluso inferior al de Ee_1 , a pesar de haberse incrementado la intensidad de la pérdida, porque el valor de la garantía redonda en satisfacción. Esto nos recuerda los hallazgos de Bitner y col. (1990, p. 80) sobre los niveles de satisfacción expresados por clientes en circunstancias que comenzaron en fallos en la prestación.

De ser esto cierto, y puesto en relación con la duración de la espera aceptable, se abriría una puerta interesante a la gestión eficaz de las esperas. El proveedor dispondría de un intervalo de espera aceptable o de cortesía más amplio del que suelen manejar hoy las esperas garantizadas, lo que le permitiría desenvolverse con mayor flexibilidad desde el punto de vista económico y operativo; a su vez, el cliente gozaría de una oferta atractiva, a la que se añadiría la ventaja de una garantía sin incremento de coste.

¿Qué papel desempeña la duración percibida en la génesis de la conducta de compra/consumo?

Tras analizar las hipótesis y resultados de los investigadores que han trabajado sobre esperas, se observa una implícita adopción del enfoque fenomenológico, donde lo relevante es lo percibido, por encima de lo objetivo. Sin embargo, esta creencia teórica no se verifica en la práctica de manera constante ni en sus resultados, ni en los nuestros. Lejos de resultar una variable fiable, la duración percibida proporciona resultados erráticos e imprevisibles, por lo que su papel, que desde un punto de vista racional es crucial, debería ser estudiado con mayor profundidad.

¿La inequidad puede ser fuente de desutilidad?

Cuando un cliente descubre que el procedimiento que ha elegido para acceder al servicio deseado es ineficaz, porque otros lo obtienen evitándose la engorrosa espera, esta situación ¿se transforma en una fuente de desutilidad?

Suponemos que en los sistemas ciegos²¹⁹ la inequidad nunca podrá ser causa de desutilidad, porque el cliente no tiene acceso a controlar el régimen de atención. Pero en un sistema transparente o en régimen de atención a la vista, si el cliente observa que esperar no es útil, no sirve entonces es probable que se produzca una ganancia de utilidad negativa que imposibilite la compensación.

La permanencia o abandono del servicio en la situación anterior dependerá del valor atribuido (intrínseco y adquirido con la espera), independientemente de que el efecto sea de insatisfacción.

Es razonable suponer que cuanto mayor sea el valor atribuido al servicio, mayor será la probabilidad de permanencia, por lo que la reclamación solicitada por el cliente será el restablecimiento de la equidad. La situación descrita refleja como el presunto valor negativo de U , fruto de la inequidad, pudiera verse compensado por el valor atribuido (positivo), lo cual haría que el sujeto no abandonara el sistema, sino que, como ya hemos señalado, solicitara la recuperación del estado de equidad.

Análogamente, cuanto menor sea el valor atribuido al servicio demandado, mayor será la probabilidad de abandono del sistema. El valor atribuido al servicio no compensaría el efecto de la inequidad, U tomaría valores negativos, y en consecuencia E sería negativo, luego la insatisfacción estaría garantizada. En tal caso, la forma que adoptaría el cliente para restablecer la equidad, sería abandonar el sistema.

²¹⁹ Llamamos sistemas ciegos a aquellos en los que el cliente no puede saber la posición que ocupa como demandante. P.e. centro de atención telefónica, así como esperas no presenciales.

¿El aumento de la duración de una espera por un servicio con elevado valor atribuido, incrementa la probabilidad de compensación?

El sujeto que permanece en espera de recibir un servicio al que se ha incorporado convencido de su valor, podría utilizar la prolongación de la espera como refuerzo de su convicción sobre el valor del servicio, dado que, como hemos observado, la duración es fuente de valor.

De este modo expresamos el carácter dinámico de la comparación a lo largo de la situación de demanda. Sin embargo, existe la duda de cómo serán los ritmos de cambio de I y de U . El aumento de valor que produce una ganancia de utilidad, ¿será capaz de compensar el crecimiento de I ? Recordamos que aun habiendo probado la ventaja, en términos de valor, que representa la espera, no hemos observado que por sí sólo, este valor impulse una elección del servicio, salvo que existiera una información adicional y ajena al mismo que confirmara la suposición del cliente. Por lo tanto, es razonable plantearse si la espera, cuando deje de emplearse como fuente de información para pasar a ser una experiencia, seguirá teniendo un efecto positivo.

¿La exclusividad y la espera?

La interdependencia observada entre espera y valor atribuido no se manifiesta si en lugar del valor contemplamos la exclusividad. Sin embargo, tal vez la causa de los resultados obtenidos resida en el concepto de exclusividad. Sugerimos la conveniencia de abrir líneas de investigación en este sentido, orientadas a esclarecer lo que significa para el consumidor que algo es exclusivo, la importancia que tiene dicha característica y como interactúa con la espera.

VII. CONCLUSIONES

"El más largo aprendizaje de todas las artes es aprender a ver"

Jules de Goncourt

En el conjunto de estudios y publicaciones sobre calidad en los servicios, las situaciones de espera son un capítulo al que se ha dispensado una atención casi anecdótica. A pesar de la diversidad de autores y de la dispersión en cuanto a su lugar de origen, la investigación sobre esta materia es escasa e insuficiente. Este hecho es, desde nuestro punto de vista, la razón de algunos de los interrogantes que nos han surgido durante la investigación documental, así como de las limitaciones encontradas para la discusión de los resultados obtenidos.

En este particular ámbito del conocimiento hay un antes y un después cuyo nombre es Maister (1985), autor del mejor compendio de leyes que regulan las situaciones de espera. Sin embargo, el trabajo de Maister no pretende, al menos aparentemente, ser una exposición teórica exhaustiva de los mecanismos que intervienen en una espera. El gran mérito de este trabajo, además de su originalidad, es la amplitud de miras con las que está hecho. Su principal inconveniente, que no reside en el trabajo en sí mismo, es el uso que le ha dado la comunidad de investigadores.

Los enunciados de Maister han sido el detonante de un gran número de artículos, prácticamente de todos los que abordan las esperas y su repercusión en la satisfacción del cliente, publicados a partir de 1985. En estos trabajos es frecuente que los autores practiquen un acercamiento fragmentario al problema, tratando de ver relaciones de causa–efecto entre la espera y una o más variables, generalmente, la duración percibida, la ocupación y/o la atribución de causa. Los resultados de estas investigaciones, por la forma en que están planteadas, y a pesar de su interés y su valor, no dejan de ser generalizaciones empíricas. Como consecuencia, no se desarrolla una teoría sobre esperas donde los resultados obtenidos por diferentes autores sean acumulables, sino un sumario de relaciones experimentadas que se

cumplen en unas condiciones y se incumplen en otras, con la consiguiente confusión del investigador y del empresario.

La observación de este hecho, unida a nuestra convicción de que detrás de la casuística se oculta una explicación global, ha impulsado el intento por realizar una aproximación teórica de carácter general para las esperas. Consiste en explicar el resultado de la espera como fruto de un mecanismo compensatorio entre pérdida y ganancia, en virtud del cual, la existencia de espera no permite anticipar fracaso para el servicio o insatisfacción del cliente, sino que incluso puede ser positiva, según sea el estado de las restantes variables que intervienen. La heterogeneidad de resultados obtenidos en la contrastación de los enunciados básicos, impide como ya hemos señalado en la discusión, afirmar que la hipótesis teórica se cumpla. A pesar de ello, creemos que algunos de los resultados obtenidos pudieran ser de utilidad para nuevos trabajos sobre esta material.

Al trabajar sobre esperas y satisfacción, la primera cuestión que habría que definir es el momento del proceso de demanda en que se efectuarán las mediciones. El investigador debe tener presente que las esperas pueden analizarse como un todo, en cuyo caso se estudia lo que sucede durante y se mide inmediatamente al terminar ésta; o bien, pueden enfocarse como una etapa más del proceso, dejando para el final del mismo la medición, en este caso el valor de lo obtenido reúne espera e impresión recibida sobre la transacción. La distinción entre los efectos en estos dos momentos creemos que es muy productiva y valiosa, aunque entraña mayor esfuerzo a la hora de recoger los datos.

En segundo lugar, desearíamos que nuestro trabajo se asimilara a la incipiente corriente de aquellos que contemplan la existencia de un intervalo aceptable de espera. El intervalo de espera aceptable abre un mercado, en el sentido literal de la expresión, para todos los proveedores de servicios. Un mercado de audiencias cautivas²²⁰ compuesto por todos los sujetos en espera susceptibles de efectuar conductas de compra y consumo.

²²⁰ Larson (1987, p. 899) emplea esta expresión para referirse a todas las personas en situación de espera, a las que él compara con las audiencias de la televisión.

En los casos en que la espera se mantiene dentro del intervalo aceptable para el cliente (y por tanto no daña la satisfacción con el servicio), ésta representa una fuente de ganancias cuantificables económicamente y mensurables en términos de imagen.

Estas ventajas se clasificarían en tres categorías:

- o Ganancias económicas que se obtienen de la venta productos que el consumidor adquiere durante la espera, bien sean para su consumo inmediato, mientras espera, para su consumo posterior, o bien procedan de la venta cruzada producida o estimulada durante la espera.
- o Ganancias subjetivas medidas en términos de incremento del valor atribuido al servicio, consecuencia de la demanda masiva que tiene el servicio.
- o Ganancias económicas procedentes de la inversión de menos recursos de los que serían necesarios para proporcionar un servicio sin esperas.

Lo sorprendente de esta situación es que, intuitivamente, los proveedores de servicios están ya aprovechando esta situación: aunque todavía se podría profundizar ayudándoles a extraer los mejores resultados para sus clientes, y para sus negocios.

Los resultados obtenidos, en cierto modo serendípicos como ya apuntamos al inicio del capítulo anterior, no sugieren una asociación estrecha entre espera y evaluación final. La espera puede que llegue a perjudicar la valoración de la calidad que efectúa el cliente tras recibir el servicio, pero no hemos podido probar que siempre se produzca este impacto en mayor o menor medida. La espera es responsable de un estado más o menos satisfactorio con la situación, que se integra posteriormente en un proceso evaluativo más complejo del que no podemos anticipar su resultado por el conocimiento de una sola variable.

Tampoco el proceso multietápico de efectos anticipado por la mayoría de los autores, donde a partir de una variable causal se desencadena un efecto emocional responsable de la estimación de duración es para nosotros una explicación convincente de la génesis de la satisfacción/insatisfacción con el servicio.

Reconocemos el efecto de sobrestimación temporal que provoca la espera, pero no encontramos que este dato sea un predictor fiable de la evaluación de la espera.

Por el contrario, la duración objetiva y su relación con hechos también objetivos como la actividad, nos ofrece resultados significativos, lo que nos conduce a concluir que tal vez el problema arranca en la distinción asumida de que el problema de las esperas se reparte adjudicando lo objetivo a la Teoría de Colas y lo subjetivo a las ciencias sociales como el marketing, o la psicología. Las situaciones de espera tienen una dimensión subjetiva, de ello no hay duda, aunque probablemente la mejora de la gestión se puede obtener trabajando desde el plano de lo objetivo.

Por último, quisiéramos hacer una breve mención a otras conclusiones obtenidas en relación con los métodos de trabajo seguidos en la investigación en marketing:

La variedad de formas a la hora de plantear el método experimental, ha sido una ventaja empleada por nosotros en nuestro trabajo, aunque no por ello exenta de ciertas dudas respecto a su fiabilidad. Valoramos positivamente la flexibilidad existente en cuanto al procedimiento de obtención de los datos –entrevistas, encuestas, observación, escenarios descritos, simulación de situaciones, escenarios en video– pero no podemos evitar la confusión a la hora de sopesar el valor de los resultados de los trabajos, obtenidos a partir de muestras con procedencias tan dispares.

La estadística al servicio de la investigación, y más en concreto, los potentes paquetes estadísticos al alcance de cualquier investigador, representan una ventaja potencial más que real. La enorme cantidad de indicadores y la variedad de pruebas disponibles, hace que con frecuencia la interpretación de los resultados, que debería ser lo más objetivo del trabajo, se transforme en lo que ya hemos dicho: "interpretación".

Investigar, en marketing, es un problema centrado en la búsqueda de ideas, la construcción de teorías, y la elaboración de conceptos..., más que en la verificación. Sospechamos que durante mucho tiempo el problema ha sido el contrario, es decir, la dificultad para tratar los datos y saber qué se ocultaba tras ellos. Hoy esto es

anecdótico, como también lo es la investigación documental, simplificado enormemente con internet y las líneas ADSL. El cambio que ha experimentado el contexto debería llevarnos a una nueva forma de valorar los trabajos, que en nuestra opinión debería contemplar los siguientes aspectos:

- o Elevar las exigencias en las búsquedas documentales.
- o Asumir el tratamiento estadístico, sin dejarse impresionar por tablas, indicadores y estadísticos de difícil pronunciación.
- o Valorar minuciosamente el enfoque teórico de la cuestión a investigar: originalidad, capacidad de aportar al conocimiento disponible, lógica de razonamiento...
- o Conceder al método de obtención de los datos la importancia que merece. Especificar con claridad cómo y de dónde proceden los datos de los que se sacan los resultados, para poder valorarlos con exactitud.
- o Dar un mayor peso a la maquetación como herramienta didáctica al servicio de la explicación, no sólo como una cuestión estética.

En resumen, la definición de hipótesis, el método y las conclusiones del tratamiento estadístico, creemos que son hoy la esencia que marca la diferencia entre un trabajo científico brillante, y la erudición que suele ser prepotente y amenazadora.

De todas formas no quisiéramos finalizar un trabajo tan largo y en el que hemos invertido tanto esfuerzo con una reivindicación crítica. Por el contrario, deseamos que la idea con la que se cierre, en cierto modo recoja algo del espíritu que ha alentado su ejecución: el trabajo de investigación, la tarea intelectual que realizamos delante de nuestros cuadernos o pantallas de ordenador, es el diálogo más apasionante que mantiene cada sujeto consigo mismo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

ABELSON, R.P. (1981). "Psychological Status of the Script Concept".
American Psychologist. Vol. 36. Pp. 715-729.

ADAM N., CASTRO A.D. y CLARK D.L. (1974). "Production, Estimation and Reproduction of Time intervals During inhalation of a General Anesthetic in Man". Journal of Experimental Psychology. N° 102. Pp. 609-614.

ADAMS, J. S. (1965). "inequity in Social Exchange". Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press. Vol. 2. Pp. 267-299.

AGARWAL, A. y TRIPATHI, K. (1980). "Temporal Orientation and Deprivation". Journal of Psychological Research. N° 24. Pp. 144-152.

ALLAN, L.G. (1979). "The Perception of Time". Perception and Psychophysics. Vol. 26, n° 5. Pp. 340-354.

ANTONIDES, G., VERHOEF, P.G. y VAN AALST, M. (2000). "Consumer Perception and Evaluation of Time: A Field Experiment". Erasmus Research institute of Management (draft version).

ARDNT, J., GRONMO, S. y HAWES, D. (1981). "The Use of Time As An Expression of Life Style: A Cross-National Study". Research in Marketing. Vol. 5, n° 1. Pp. 1-28.

ARIELY, D., CARMON, Z. (2000). "Gestalt Characteristics of Experiences: the Definig Features of Summarized Events". Journal of Behavioral Decision Making. Vol. 13. Pp. 191-201.

ATTALI, J. (1982). Histories du Temps. Livre de Poche.
AUBERT-GAMET, V (1997). "Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-Appropriation Process". international Journal of Service industry Management. Vol. 8, n° 1. Pp. 26-41.

- AVERILL, J. (1973). "Personal Control Over Aversive Stimuli and Its Relationship To Stress".** Psychological Bulletin. Vol. 80, n° 4. Pp. 286-303.
- BAKER J. y CAMERON, M. (1996). "The Effect of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: and integrative Review and Research Propositions".** Journal of the academy of Marketing Science. Vol. 24, n° 4. Pp. 338-344.
- BARFF, R. MACKAY, D. y OLSHAVSKY, R. W. (1982). "A Selective Review of Travel-Mode Choice Models".** Journal of Consumer Research. Vol. , n° 8. Pp. 370-380.
- BATRA, RAJEEV & MICHAEL L. RAY (1986). "Affective Responses Mediating Acceptance of Advertising".** Journal of Consumer Research. Vol. 13, n° 9. Pp. 234-249.
- BECKER, GARY (1965). "A theory of Allocation of Time".** The Economic Journal. Vol. 75, n° 299. Pp. 493-516.
- BECKER, GARY (1976). The Economic Approach To Human Behavior.** Chicago: the University of Chicago Press.
- BERGADAÀ, M.M. (1989). "Le Temps et Le Comportement de L'individu".** Recherché et Aplications en Marketing. Vol. 4, n° 1. Pp. 37-55.
- BERGADAÀ, M.M. (1990). "The Role of Time in the Action of the Consumer".** Journal of Consumer Research. Vol. 17, n° 12 Diciembre. Pp. 289-302.
- BERRY, L. y PARASURAMAN, A. (1991). Marketing Services: Competing Through Quality.** New York: the Free Press.
- BETTMAN, J.R. (1971). "Information Processing Models of Consumer Behavior".** Journal of Marketing Research. n° 7. Pp 370-376.
- BITNER, M.J. (1990). "Evaluating Services Encounters: the Effects of Physical Surroundings and Employee Responses".** Journal of Marketing. Vol. 54, n° 4. Pp. 69-82.

- BITNER, M.J., BOOMS B.H. y STANFIELD TETREAULT, M. (1990).** "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable incidents". *Journal of Marketing*. Vol. 54, n° 1. Pp. 71-84.
- BIKHCHANDANI, S., HIRSCHLEIFER, D. y WELCH, I. (1993).** "The Blind Leading the Blind: Social Influence and Information Cascade". Working papers: University of California, Los Angeles
- BLOCK, R.A. (1989).** *Experiencing and Remembering Time: Affordances, Context and Cognition*. Time and Human Cognition: A Life-Span Perspective. North Holland, Amsterdam. Pp. 333-360.
- BLOCK, R.A. (1990).** *Models of Psychological Time*. Cognitive models of psychological time. Lawrence Erlbaum, Hillsdale. Pp. 1-35.
- BLUEDORN, A.C. y DENHARDT, R.B. (1988).** "Time and Organizations". *Journal of Management*. Vol. 14, n° 2. Pp. 299-320.
- BOLTON, R. y DREW, J. (1991).** "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Consumer Attitudes". *Journal of Marketing*. Vol. 55, n° 1. Pp. 1-9.
- BORNSTEIN, , M.H. (1979).** "The Peace of Life: Revisited". *International Journal of Psychology*. Vol. 14. Pp. 83-90.
- BOUFFARD, L., LENS, W. y NUTTIN, J.R. (1983).** "Extension de la Perspective Temporelle Future en Relation Avec la Frustration". *international Journal of Psychology*. Vol. 18. Pp. 429-442.
- BOULDING, W. STAELIN, A. KALRA, ZEITHAML (1993).** "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral intentions". *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, n° 2. Pp. 7-27.
- BRIDGES, E. (1993).** "Services Attributes: Expectations and Judgments". *Psychology and Marketing*. Vol. 10, n° 3. Pp. 185-197.
- BRUZELIUS, N. (1979).** *The Value of Travel Time. Theory and Measurement*. Groom Helm, London. Capros, P., Georgakopoulos, T., Van Regemortel, D., Proost, S., Schmidt, T. and Conrad, K. (1997) The GEM-E3 Model.

- BUTLER, C. (1991).** "The Waiting Game". Successful Meetings. Vol. 40, n° 3. Pp. 114-116.
- CAMERON, P., DESAI, K., BAHADOR, D., y DREMEL, G. (1977).** "Temporality Across Life-Span". International Journal of Aging & Human Development . Vol. 8, n° 3. Pp. 229-259.
- CARMON, Z. (1991).** "Recent Studies of Time Consumer Behavior". Advances in Consumer Research. Vol. 18. Pp. 703-705.
- CARMON, Z., SHANTHIKUMAR, J.G. y CARMON, T.F. (1995).** "A Psychological Perspective on Service Segmentation Models: the Significance of Accounting For Consumers' Perceptions of Waiting and Service". Management Science. Vol. 41, n° 11. Pp. 1806-1815.
- CLARK, M. y ISEN, A. (1982).** "Toward Understanding the Relationship Between Feeling States and Social Behavior". Cognitive Social Psychology (New York: Elsevier/ North-Holland). Pp. 73-108.
- CLEMMER, E.C. y SCHNEIDER, B. (1989).** "Toward Understanding and Controlling Customer Dissatisfaction With Waiting". Cambridge Mass: the Marketing Science Institute. N° 41. Pp. 89-115.
- CLEMMER, E.C. y SCHNEIDER, B. (1993).** "Managing Customer Dissatisfaction With Waiting: Applying Social Psychological theory in A Service Setting". Advances in Services Marketing and Management. Vol. 2. Pp. 213-229.
- CRONING, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992).** "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". Journal of Marketing. Vol. 56, n° 3. Pp. 55-68.
- CZWARTOSZ, Z. (1988).** "On Queueing". Archives Europeenes de Sociologie. Vol. 29. Pp. 3-11.
- CHEBAT, J.CH. y FILIARAU, P. (1993).** "The Impact of Waiting in Line on Consumers". International Journal of Bank Marketing. Vol. 11, n° 2. Pp. 35-40.
- CHERLOW, JAY R. (1981).** "Measuring Values of Travel Time Savings". Journal of Consumer Research. N° 7. Pp. 360-371.

- CHURCHILL, G. (1979). "A Paradigm For Developing Better Measures of Marketing Constructs".** Journal of Marketing Research. Vol. 16, nº 2. Pp. 64-73.
- CHURCHILL, G. y SURPRENANT, C. (1982). "An Investigation into Determinants of Customer Satisfaction".** Journal of Marketing Research. Vol. 19, nº 4. Pp. 491-504.
- DAVIES, G. (1994). "What Should Time Be?".** European Journal of Marketing. Vol. 28, nº 8/9. Pp. 100-113.
- DAVIS, M.M. (1991). "How Long Should A Customer Waits For Service?".** Decision Sciences. Vol. 22. Pp. 421-434.
- DAVIS, M.M. y HEINEKE, J. (1994). "Understanding the Roles of the Customer and the Operation For Better Queue Management".** International Journal of Operations and Product Management. Vol. 14, nº 5. Pp. 21-34.
- DAVIS, M.M. y HEINEKE, J. (1998). "How Disconfirmation, Perception and Actual Waiting Times Impact Customer Satisfaction".** international Journal of Service industry Management. Vol. 9, nº 1. Pp. 64-73.
- DAVIS, M.M. y MAGGARD, M.J. (1990). "An Analysis of Customer Satisfaction With Waiting Times in A Two Stages Service Process".** Journal of Operation Management. Vol. 9, nº 3. Pp. 324-334.
- DAVIS, M.M. y VOLLMANN, T.E. (1990). "A Framework For Relating Waiting Time and Customer Satisfaction".** The Journal of Service Marketing. Vol. 4, nº 1. Pp. 61-69.
- DAWES, J. y ROWLEY, J. (1996). "The Waiting Experience: Towards Service Quality in the Leisure industry".** International Journal of Contemporary Hospitality. Vol. 8, nº 1. Pp. 16-21.
- DELLAERT, B. y KAHN B. (1998). "How Tolerable Is delay? Consumers' Evaluation of Internet Web Sites After Waiting.** JEL (draft version).

DENTON, K. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes*. Ed. Díaz de Santos

DÍE, A. (1996). " *En Busca del Tiempo Perdido*". Muy Interesante. N° 176. Pp. 6-11.

DILLON, W., MADDEN, TH. J., y FIRTEL, N.H. (1990). *Marketing Research in A Marketing Environment*. Ed. Irwin, Segunda Edición, U.S.A.

DUBÉ, L. SCHMITT, B.H. y LECLERC, F. (1991). "Customer's Affective Response To delays To Different Phases of Service delivery". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 21, n° 10. Pp. 810-820.

DUBÉ-RIOUX, L. SCHMITT, B.H. y LECLERC, F. (1988). "Consumer's Reactions To Waiting: When delays Affect the Perception of Service Quality". *Advances in Consumer research*. Vol. 16. Pp. 59-63.

DURRANDE-MOREAU, A. (1999). "Waiting For Service: Ten Years of Empirical Research". *international Journal of Service Industry Management*. Vol. 10, n° 2. Pp. 171-189.

EDELL, J. y BURKE, M.C. (1987). "The Power of Feeling in Understanding Advertising Effects". *Journal of Consumer Research*. Vol. 14, n° 12. Pp. 421-433.

EDWARDS, J. R., BAGLIONI, A. J., JR., y COOPER, C. L. (1990). "Examining Relationships Among Self-Report Measures of Type A Behavior Pattern: the Effect of Dimensionality, Measurement Error, and Differences in Underlying Constructs". *Journal of Applied Psychology*. N° 75. Pp. 440-454.

EISLER, H. (1976). "Experiments on Subjective Duration 1868-1975. A Collection of Power Function Exponents". *Psychological Bulletin*. Vol. 83, n° 6. Pp. 1154-1171.

ENGEL, J.F. BLACKWELL y MINIARD, P.W. (1990). *Consumer Behavior*. 6th edition, Chicago, Dryden Press.

ENGEL, J.F., KOLLAT, D, y BLACKWELL, R. (1968). *Consumer Behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.

- FEINBERG, R.A. y SMITH, P. (1989).** "Misperceptions of Time in the Sales Transaction". European Advances in Consumer Research. Vol. 16. Pp. 56-58.
- FELDMAN, J. (1975).** "Considerations in the Use of Casual-Correlational Techniques in Applied Psychology". Journal of Applied Psychology. Vol. 60. Pp. 663-670.
- FELDMAN, L.P. y HORNIK, J. (1981).** "The Use of Time: An integrated Conceptual Model". Journal of Consumer Research. Vol. 7, nº 3 Marzo. Pp. 407-419.
- FESTINGER, I. (1957).** A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press.
- FOLKES, V. (1984).** "Consumer Reaction To Product Failure: An Attributional Approach". Journal of Consumer Research. Vol. 10, nº 3 Marzo. Pp. 398-409.
- FOLKES, V. (1988).** "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions". Journal of Consumer Research. Vol. 14, nº 1. Pp. 548-565.
- FOLKES, V., KOLETSKY, S. y GRAHAM, J.L. (1987).** "A Field of Study of Casual inferences and Consumer Reactions: the View From the Airport". Journal of Consumer Research. Vol. 13, nº 3 Marzo. Pp. 534-539.
- FRAISSE, P. (1964).** The Psychology of Time. Eyre & Spottiswoode, Londres.
- FRAISSE, P. (1984).** "Perception and Estimation of Time". Annual Review of Psychology. Vol. 35. Pp. 1-36.
- FRAISSE, P. (1983).** "Le Futur Dans Les Perspectives Temporelles". international Journal of Psychology. Vol. 18. Pp. 489-495.
- FRANCOIS, M. (1928).** "Influence de la Temperature Interne Sur Notre Appreciation du Temps". C. R. Soc. Biol., Paris. Vol. 108. Pp. 201-203.

- FRANKENHAEUSER, M. (1959).** *Estimation of Time*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- FRIEDMAN, M. y ROSENMAN, R. (1974).** *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf.
- GARDNER, M.P. (1985).** "Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review". *Journal of Consumer Research*. Vol. 12, nº 12 Diciembre. Pp. 281-300.
- GEIST, W. (1984).** *They're Hiring Others To Stand in Line*. the New York Times. Vol. 6, nº 6.
- GEIWITZ, J. (1974).** *Teorías No Freudianas de la Personalidad*. Editorial Marova, Madrid.
- GEORGE, J. y JONES, G. (2000).** "The Role of Time in Theory Building". *Journal of Management*. Vol. , nº 26. Pp. 657-684.
- GILLILAND, A.R., HOFELD, J. y ECKSTRAND, G (1946).** "Studies in Time Perception". *Psychological Bulletin*. Vol. 43. Pp. 162-167.
- GJESME, T. (1981).** "Is Any Future Achievement Motivation?". *Motivation and Emotion*. Nº 5. Pp. 115-138.
- GJESME, T. (1983).** "Introduction: An inquiry into the Concept of Future Orientation". *Journal of Psychology*. Vol. 18. Pp. 347-350.
- GOLDFARB, J.L. y GOLDSTONE, S. (1963).** "Time Judgment: A Comparison of Filled and Unfilled Durations". *Perceptual and Motor Skills*. Nº 16. Pp. 376.
- GOODE, M. y MOUTINHO, L. (1995).** "The Effect of Free Banking on Overall Satisfaction: the Use of Automated Teller Machines". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 13, nº 4. Pp. 33-40.
- GRAHAM, R. J. (1981).** "The Role of Perception of Time in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*. Vol. 7, nº 3 Marzo. Pp. 335-342.

- GRAY, C. (1982). "Duration of Differences: Attentional Demand Or Time Error?".** Perception. N° 11. Pp. 97-102.
- GREEN, P.E., TULL, D.S., y ALBAUM, G. (1988). Research For Marketing Decisions .** New Jersey.
- GUDERGAN, S (1997). "Individual's Choice Behavior in Waiting Situations".** Academy of Marketing Studies Journal. Vol. 1, n° 1. Pp. 22-27.
- HARVEY, R. y SCHIFFMAN, R. (1981). La Percepción Sensorial.** Ed. Limusa, Méjico.
- HARVEY, J.H. y WEARY, G. (1984). "Current Issues in Attribution Theory and Research".** Annual Review of Psychology. Vol. 35. Pp. 427-459.
- HENRY, J. (1965). "White People's Time - Color People's Time".** Trans-Action. Vol. 2. Pp. 31-34.
- HEWSTONE, M. (1989). Causal Attribution: From Cognitive Processes To Collective Beliefs.** Oxford: Basil Blackwell.
- HICKS, R.E., MILLER, G. W. y KINSBOURNE, M. (1976). "Prospective and Retrospective Judgments of Time As A Function of the Amount of information Processed".** American Journal of Psychology. Vol. 89. Pp. 719-730.
- HIRSCHMAN, E. C. (1987). "Theoretical Perspectives of Time Use: Implications For Consumer Behavior Research".** Research in Consumer Behavior. Vol. 2. Pp. 55-81.
- HOAGLAND, H. (1933). "The Psychological Control of Judgments of Duration: Evidence For A Chemical Clock" .** Journal of Psychology. Vol. 9. Pp. 267-287.
- HOLBROOK, M y BATRA, R. (1987). "Assessing the Role of Emotions As Mediators of Consumer Responses To Advertising".** Journal of Consumer Research. Vol. 14, n° 12. Pp. 404-420.

- HOLMAN, R. H. (1981).** "The Imagination of the Future: A Hidden Concept in the Study of Consumer Decision Making". *Advances in Consumer Research*. N° 8. Pp. 187-191.
- HOLUBAR, J. (1969).** *The Sense of Time*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- HORNIK, J (1982).** "Situational Effects on the Consumption of Time". *Journal of Marketing*. Vol. 46, n° Otoño. Pp. 44-55.
- HORNIK, J (1984).** "Subjective Vs. Objective Time Measures: A Note on the Perception of Time in Consumer Behavior". *Journal of consumer research*. Vol. 11, n° 6 Junio. Pp. 615-618.
- HOROVIZ, J. (1991).** *La Calidad del Servicio*. Ed. Mc Graw Hill.
- HOUSTON, M.K., BETTENCOURT, L.A. y WENGER, S. (1998).** "The Relationship Between Waiting in A Service Queue and Evaluations of Service Quality: A Field theory Perspective". *Psychology and Marketing*. Vol. 15, n° 8. Pp. 735-753.
- HOWARD, J.A. Y SHETH, J.N. (1969).** *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Son
- HRABA, J. (1985).** "Customer Shortage in Poland: Looking Beyond the Queue into A World of Making Do". *The Sociological Quarterly*. Vol. 26. Pp. 387-404.
- HUI, M.K. THAKOR, M.V. y GILL, R. (1998).** "The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers' Reactions To Waiting". *Journal of Consumer Research*. Vol. 24, n° Marzo. Pp. 469-479.
- HUI, M.K. y BATESON, J. (1991).** "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience". *Journal of Consumer Research*. Vol. 18. Pp. 174-184.
- HUI, M.K. y TSE, D.K. (1996).** "What To Tell Customers in Waits of Different Lengths: An integrative Model of Service Evaluation". *Journal of Marketing*. Vol. 60, n° 4 Abril. Pp. 81-90.

- HUI, M.K. y ZHOU, L. (1996).** "How Does Waiting Duration Information Influence Customer' reactions to Waiting For Services?". Journal of Applied Social Psychology. Vol. 26, nº 19. Pp. 1702-1717.
- HUI, M.K., DUBÉ, L. y CHEBAT, J.C. (1997).** "The Impact of Music on Consumer' Reactions To Waiting For Services". Journal of Retailing. Vol. 73, nº . Pp. 87-104.
- HUPPERTZ, J.W., ARENSON,S. y EVANS R. (1978).** "An Application of Equity theory To Buyer Seller Exchange Situations". Journal of Marketing Research. Vol. 15, nº 2. Pp. 250-260.
- ISEN, A. CLARK,M. y SCHWARTZ, M.F. (1976).** " Duration of the Effect of the Good Mood on Helping: Footprints on the Sands of Time". Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 34, nº 3. Pp. 385-393.
- ISEN, A. y SHALKER,T. (1982).** "The Effect of Feeling State on Evaluation of Positive, Neutral and Negative Stimuli: When You Are Accentuate the Positive". Social Psychology Quarterly. Vol. 45, nº 1. Pp. 58-63.
- ISEN, A.M., SHALKER, T.E., CLARK, M., y KARP, L (1978).** "Affect, Accessibility of the Material in Memory, and Behavior: A Cognitive Loop?". Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 36. Pp. 1-12.
- JACOBY, J. SZYBILLO, G.J. y BERNING, C.K. (1976).** "Time and Customer Behavior: An interdisciplinary Overview". Journal of Consumer Research. Vol. 2, nº 3 Marzo. Pp. 320-339.
- JAMES, W. (1890).** *Principles of Psychology*. New York: Henry Holt.
- JOHNSTON, R. (1995).** "The Determinants of Service Quality: Satisfier and Dissatisfier". International Journal of Service Industry Management. Vol. 6, nº 5. Pp. 53-71.
- JONES, P. y PEPPIATT, E. (1996).** "Managing Perceptions of Waiting Times in Service Queues : International Journal on Service Industry Management. Vol. 7, nº 5. Pp. 47-61.

- KAHLERT, H., MUHE, R. y BRUNNER, G.L. (1986). Wristwatches: History of A Century's Development.** West Chester, Pa.: Schiffer Publishing. Pp. 12-13.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979). "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk".** *Econometría*. Vol. 47, n° 2. Pp. 263-291.
- KARABATSOS, N. (1990). "Absolutely, Positively Quality".** *Quality Progress*. N° 6. Pp. 24-59.
- KATZ, K. LARSON, B. y LARSON, R. (1991). "Prescription for the Waiting-in-Line Blues: Entertain, Enlighten and Engage".** *Sloan Management Review*. Vol. 4. Pp. 44-53.
- KAUFMAN-SCARBOROUGH, C. y LINDQUIST J.D. (1999). "Time Management and Polichronicity: Comparisons, Constraints and insights For the Workplace".** *Journal of Managerial Psychology Special Issue on Polychronicity*. Vol. 14, n° 3. Pp. 288-312.
- KELLARIS, J.J. y KENT, R.J. (1992). "The Influence of Music on Consumer's Temporal Perceptions: Does Time Fly When You're Having Fun".** *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 1, n° 4. Pp. 365-376.
- KELLEY, H.H. (1967). "Attribution in Social Psychology".** *Nebraska Symposium on Motivation*. N° 15. Pp. 192-238.
- KELLEY, H.H. (1973). "The Process of Casual Attribution".** *American Psychologist*. N° 28. Pp. 107-128.
- KIM, C. (1989). "Working Wives' Time-Saving Tendencies: Durable Ownership, Convenience Food Consumption and Meal Purchases".** *Journal of Economic Psychology*. Vol. 10, n° 3. Pp. 391-409.
- KINNEAR, T. y TAYLOR, J. (1981). Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado.** Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- KOSTECKI, M. (1996). "Waiting Lines As A Marketing Issue".** *European Management Journal*. Vol. 14, n° 3. Pp. 295-303.

- KOTLER, P. (1973).** "Atmospheric As A Marketing Tool". Journal of Retailing. Vol. 49, n° 4. Pp. 48-64.
- KOTLER, P. y AMSTRONG, G. (1998).** Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 4a Ed. Pp. 298-305.
- KUMAR, P., KALWANI, M.U. y DADA, M. (1997).** "The Impact of Waiting Time Guarantees on Customer's Waiting Experiences". Marketing Science. Vol. 16, n° 4. Pp. 295-314.
- LANDY, F.J., RASTEGARY, H., THAYER, J. Y COLVIN, C. (1991).** "Time Urgency: The Construct and Its Measurement". Journal of Applied Psychology. Vol. 76, n° 5. Pp. 644-657.
- LARSON, R. (1987).** "Perspectives on Queues: Social Justice and Psychology of Queuing". Operational Research. Vol. 35, n° 6. Pp. 895-905.
- LATOUR, S. y PEAT, N. (1979).** "Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Research". Advances in Consumer Research. Vol. 6. Pp. 31-37.
- LECLERC, F., SCHMIDT, B. y DUBÉ, L. (1995).** "Waiting Time and Decision Making: Is Time Like Money". Journal of Consumer Research. Vol. 22. Pp. 110-119.
- LEE, LUCY C. y FERBER, R. (1977).** "Use of Time As A Determinant of Family Market Behavior". Journal of Business Research. Vol. 5, n° 1. Pp. 75-91.
- LEERHSEN, CH. (1989).** "How Disney Does It?". Newsweek. Vol. 3, n° 3. Pp. 14-21.
- LELE, MILIND M. y SHETH, J.N. (1989).** El Cliente es la Clave. Ed. Díaz de Santos.
- LEVINE, R. (1997).** A Geography of Time. New York: Basic Books.
- LEVITT, TH. (1976).** "The Industrialization of Services". Harvard Business Review. N° 5. Pp. 63-74.

- LEWIN, K. (1943).** "Defining the Field At A Given Time". Psychological Review. N° 50. Pp. 292-310.
- LEWIN, K. (1938).** The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. N.C. Duke Univ. Press Durham.
- LEWIS, J. D. y WEIGART, A.J. (1990).** The Structures and Meaning of Social-Time. Hassard, J. (Ed.) The Sociology of Time, Macmillan. Basingstoke. Pp. 77-104.
- LINTON, R. (1945).** The Cultural Background of Personality. New York: Appleton-Century-Crofts.
- LOCKHART JM. (1968).** "Extreme Body Cooling and Psychomotor Performance" . Ergonomics. N° 11. Pp. 249-260.
- LOVELOCK, C.H. (1983).** "Classifying Services To Gain Strategic Marketing insights". Journal of Marketing. Vol. 47, n° 3. Pp. 9-20.
- LOVELOCK, C.H. (1988).** Strategies For Managing Capacity-Constrained Service Organizations. Managing Services. London: Prentice Hall.
- LYONS, K. S. (1978).** "Consumers' Surplus When Consumers Are Subject To A Time and income Constraint". Review of Economics Studies. N° 45. Pp. 377-380.
- MAGGARD, M.J. (1981).** "Determining Electronic Point-of-Sale Cash Register Requirements". Journal of Retailing. Vol. 57, n° 2. Pp. 64-86.
- MAISTER, D.H. (1985).** "The Psychology of Waiting Lines". The Service Encounter: Lexington Mass. Pp. 176-183.
- MANN, L. (1969).** "Queue Culture: the Waiting Line As A Social System". American Journal of Sociology. Vol. 74. Pp. 340-354.
- MANN, L. (1970).** "the Social Psychology of Waiting Lines". American Scientist. Vol. 58. Pp. 390-398.

- MANN, L. (1977).** "The Effect of Stimulus Queues on Queue-Joining Behavior". Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 35. Pp. 437-442.
- MANN, L. y TAYLOR, K. R. (1969).** "Queue Counting: the Effect of Motives Upon Estimates of Numbers in Waiting Lines". Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 12. Pp. 95-103.
- MARKS, S. R. (1977).** "Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment". American Sociological Review. Vol. 42, n° 12. Pp. 921-936.
- MARTIN, A. (1983).** Perception and Value Management. Think Proactive. Vol. 8. Pp. 95-101.
- MARTÍNEZ TERCERO, M. (1999).** Ciencia y Marketing. Ed. Esic Editorial.
- McMAHON, D. (2001).** "Waiting Games People Play". Graziadio Business Report. Pp. 1-6.
- MEADE, R.D. (1971).** "Future Time Perspective of College Students in America and in India". international Journal of Psychology. N° 83. Pp. 175-182.
- MEHRABIAN, A. y RUSELL, J.A. (1974).** An Approach To Environmental Psychology. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- MENEFEE, J. A. (1982).** "The Demand of Consumption Time: A Longitudinal Perspective". Journal of Consumer Research. N° 8. Pp. 391-397.
- MEYER, J.P. y MULHERIN A. (1980).** "From Attribution To Helping: An Analysis of the Mediating Effect of Affect and Expectancy". Journal of Personality and Social Psychology. N° 39. Pp. 201-210.
- MEYER, T. (1994).** "Subjective Importance of Goal and Reactions To Waiting in Line". Journal of Social Psychology. Vol. 134, n° 6. Pp. 819-827.

- MICHON, J.A. (1965).** "Studies on Subjective Duration II: Subjective Time Measurement During Task With Different information Content". *Acta Psychologica*. N° 24. Pp. 205-219.
- MILGRAM, S., LIBERTY, H.J. TOLEDO, R., y WACKENHUT, J. (1986).** "Responses To intrusion in Waiting Lines". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51. Pp. 683-689.
- MILLER, T. (1984).** "Eschewing Gifts, This Banks offer Pianist, Dogs, Cats and Ice Shows". *Wall Street Journal* . N° 6 (Mayo).
- MOORE, W. E. (1968).** *Man, Time and Society*. New York: John Wiley and Sons.
- MORRIS, EARL, W. (1976).** *A Normative Deficit Approach to Consumer Satisfaction*. Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. Ed. Cambridge, MA: Marketing Science institute. Pp. 204-274.
- MORROW, L. (1984).** "Waiting As A Way of Life". *Time* . N° 2. Pp. 41.
- NGUYEN, N. (1991).** "Un Modèle Explicatif de L'évaluation de la Qualité d'un Service: une Étude Empirique". *Recherché et Applications en Marketing*. Vol. 6, n° 2. Pp. 83-97.
- NISBETT, R.E., CAPUTO, C., LEGRANT, P. y MARACEK, J (1973).** "Behavior As Seen Bay the Actor and As Seen Bay the Observer". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 27, n° 2. Pp. 154-164.
- OLIVER, RICHARDS L. (1981).** "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings". *Journal of Retailing*. Vol. , n° 57. Pp. 25-48.
- ORNSTEIN, R. E. (1969).** *On the Experience of Time*. Middlesex. England: Penguin.
- ORNSTEIN, R. E. (1977).** *The Psychology of Consciousness*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.

- OSUNA, E. E. (1985).** "The Psychological Cost of Waiting". Journal of Mathematical Psychology. Vol. 29. Pp. 82-105.
- PALMER, A., BEGGS, R. Y KEOWN-MCMULLAN (2000).** "Equity and Repurchase intention Following Service Failure". Journal of Services Marketing. Vol. 14, nº 6. Pp. 513-522.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985).** "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research". Journal of Marketing. Vol. 49, nº 4. Pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988).** "SERVQUAL: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perception on Service Quality". Journal of Retailing. Vol. 64, nº 1. Pp. 12-40.
- PINILLOS, J.L. (1978).** Principios de Psicología. Alianza Universidad. Pp. 190-191.
- POPPER, K. (1965).** "La ciencia: conjeturas y refutaciones". (Barcelona) Ed. Paidós.
- POPPER, K. (1971).** "La lógica de la investigación científica". (Madrid) Ed. Tecnos.
- POYNTER, D.G. (1983).** "Duration Judgment and the Segmentation of the Experience". Memory and cognition . Vol. 11. Pp. 77-82.
- POYNTER, D.G. y HOMA, D (1983).** "Duration Judgment and the Experience of Change". Perception and Psychophysics. Vol. 33.. Pp. 548-560.
- PRAKASH, V. (1984).** "Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm As A Determinant of Consumer Satisfaction". Journal of the Academy of Marketing Sciences. Nº 12. Pp. 63-76.
- PRUYN, A. y SMIDTS, A. (1993).** "Customers' Evaluations of Queues: Three Exploratory Studies". European Advances in Consumer Research. Vol. 1. Pp. 371-382.

- PRUYN, A. y SMIDTS, A. (1998).** "Effects of Waiting on the Satisfaction With the Service: Beyond Objective Time Measures". international Journal of Research in Marketing. Vol. 15, Pp. 321-334.
- PRUYN, A. y SMIDTS, A. (1999).** "Customers' Reactions To Waiting: Effects of the Presence of "Fellow Sufferers" in the Waiting Room". European Advances in Consumer Research. Vol. 26. Pp. 211-216.
- QUEEN OF THE LILACS (1984).** Confidential Chat: "Playing the Waiting Game". Boston Globe. Vol. , nº 17 (Noviembre).
- RATCLIFF, D. (2000).** "Standing in the Need: Waiting in Lines in Modern Society". Conferences and Papers.
- REISENZEIN, R. (1986).** "A Structural Equation Analysis of Weiner's Attribution-Affect Model of Helping Behavior". Journal of Personality and Psychology. Vol. 50, nº 6. Pp. 1123-1133.
- RICHINS, M.L. (1983).** "Negative Word-of-Mouth By Dissatisfied Consumers: A Pilot Study". Journal of Marketing. Vol. 47. Pp. 68-78.
- ROBINSON, J. P. (1977).** How Americans Use Time: A Social-Psychological Analysis of Every Behavior. New York: Praeger Press.
- ROBINSON, J. P. y NICOSIA, F.M. (1991).** "Of Time Activity and Consumer Behavior: An Essay on Findings, interpretations, and Needed Research". Journal of Business Research. Vol. 22. Pp. 174.
- ROSENBERG, J. (1999).** "Time Urgency: What Is and How To Treat It". <http://www.heartsurvivalguide.com>. Vol. 1, nº 9.
- ROTHKOPF, M.H. (1987).** "Perspectives on Queues: Combining Queues Is Not Always Beneficial". Operations Research. Vol. 35, nº 6. Pp. 906-909.
- RUSELL, G. (1987).** "Where the Customer Is Still King". Time . Nº 2. Pp. 36-37.

- RUSELL, J.A. y MEHRABIAN (1976).** "Environmental Variables in Consumer Research". Journal of Consumer Research. Vol. 3, nº 6 Junio. Pp. 62-63.
- SASSER, W.W., OLSEN, R.P. y WYCKOFF, D.D. (1979).** Management of Service Operations: Text, Cases and Readings. New York: Allyn and Bacon.
- SAUNDERS, L. (1954).** Cultural Differences and Medical Care: the Case of Spanish-Speaking People of the Southwest. New York: Russell Sage Foundation. Pp. 120.
- SCHACHTER, S. (1959).** The Psychology of Affiliation. Stanford: SU Press.
- SCHAEFER, V.G. y GILLILAND, A. R. (1938).** "The Relation of Time Estimation To Certain Physiological Changes". Journal of Experimental Psychology. Nº 23. Pp. 545-552.
- SCHARY, P.B. (1971).** "Consumption and the Problem of Time". Journal of Marketing. Vol. 35. Pp. 50-55.
- SCHRAM, V. R. y DUNSING, M.M. (1981).** "Influences on Married Women's Volunteer Work Participation". Journal of Consumer Research. Nº 7. Pp. 372-379.
- SCHRIBER J. B. y GUTEK, B. A. (1987).** "Some Time Dimensions of Work: Measurement of An Underlying Aspect of Organization Culture". Journal of Applied Psychology. Vol. 72, nº 4. Pp. 642-650.
- SCHWARTZ, B (1975).** Queuing & Waiting. Chicago University.
- SCHWARTZ, B (1978).** "Queues, Priorities and Social Process". Social Psychology. Vol. 41, nº 1. Pp. 3-12.
- SHETH, J. N. (1970).** "Multivariate Analysis in Marketing". Journal of Advertising Research. Vol. 1, nº 1. Pp 29-39
- SIMON, HERBERT A. (1979).** "Rational Decision Making in Business Organizations,". the American Economic Review. Nº 69. Pp. 493-513.

- SMIDTS, A. y PRUYN, A. (1993).** "Customers' Reactions To Queues: Towards A theory of Waiting and delay". EMAC - Conference, May 1993 Barcelona. Pp. 1383-1402.
- SMIDTS, A. y PRUYN, A. (1994).** How Waiting Affects Customer Satisfaction With the Service: the Role of Subjective Variables. Management of Services: A Multidisciplinary Approach.
- SOMAN, D. (2001).** "The Mental accounting of sunk time cost: why time is not like money". Journal of Behavioral Decision Making. nº 14. Pp. 169-185
- STALK, G. JR. (1989).** "Tiempo: La Próxima Fuente de Ventajas Competitivas". Harvard - Deusto Business Review. Nº 1 enero. Pp. 81-89.
- STRATTON, B (1991).** "How Disneyland Works". Quality Progress. Vol. 7. Pp. 17-30.
- TAYLOR, S. (1994).** "Waiting For Services: the Relationship Between delays and Evaluations of Services". Journal of Marketing. Vol. 58, nº 4 Abril. Pp. 56-69.
- TAYLOR, S. (1995).** "The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control Over the delay on Evaluations of Service". Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 23, nº 1. Pp. 38-48.
- THALER, R. (1958).** "Mental Accounting and Consumer Choice". Marketing Science. Vol. 4, nº 3. Pp. 199-214.
- THOMAS, E. A. y WEAVER, W. B. (1975).** "Cognitive Processing and Time Perception". Perception and Psychophysics. Vol. 17. Pp. 363-367.
- TOM, G, BURNS, M y ZENG, y (1997).** "Your Life on Hold". Journal of Direct Marketing. Vol. 11, nº 3. Pp. 25-31.
- TOM, G. y LUCEY, S. (1995).** "Waiting Time delay and Customer Satisfaction in Supermarkets". Journal of Services Marketing. Vol. 9, nº 5. Pp. 20-29.

TRIANDIS, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.

TROMMSDORFF, G. (1983). "Future Orientation and Socialization". *International Journal of Psychology*. N° 18. Pp. 381-406.

TSE, D.K., NICOSIA, F. y WILTON, P. (1990). "Consumer Satisfaction As A Process". *Psychology and Marketing*. Vol. 7, n° 3. Pp. 177-193.

TURNER, J.C. (1986). *Matemática Moderna Aplicada. Probabilidad Estadística E investigación Operativa*. Alianza Editorial, Madrid (Traducción de A. Ortega Klein). Pp. 398-424.

UNDERWOOD, G. (1975). "Attention and the Perception of Duration During Encoding and Retrieval". *Perception*. N° 7. Pp. 191-198.

UTTAL, B. (1987). "Companies That Serve You Best". *Fortune*. N° 12. Pp. 80-87.

UYSAL, M., McDONALD, C.D. y O'LEARY, J.T. (1988). "Length of Stay: A Macroanalysis For Cross-country Skiing Trips". *Journal of Travel Research*. Vol. 26, n° 3. Pp. 29-31.

VAREY, C. y KAHNEMAN, D. (1992). "Experiences Extended Across Time: Evaluation of Moments and Episodes". *Journal of Behavioral Decision Making*. Vol. 5, n° 3. Pp. 169-185.

WATSON, P.L. (1974). *The Value of Time: Behavioral Models of Modal Choice*. Lexington, MA: Lexington Books..

WEBER, A.O. (1933). "Estimation of Time". *Psychological Bulletin*. N° 30. Pp. 233-252.

WEINER, B. (1980). "A Cognitive Attributional-Emotional Model of Motivated Behavior. An Analysis of Judgments of Help-Giving". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 39, n° 2. Pp. 186-200.

WEINER, B. (1985). "An Attributional theory of Achievement Motivation and Emotion". *Psychological Review*. Vol. 92, n° 4. Pp. 548-573.

- WELCH, J.L. (1985). Researching Marketing Problems and Opportunities With Focus Groups.** Industrial Marketing Management. Vol. 14, n° 4. Pp. 245-253.
- WHETTEN, D.A. (1989). "What Constitutes A theoretical Contribution?".** Academy of Management Review. Vol. 14, n° . Pp. 490-495.
- WHORF, B.J. (1956). Language, Thought and Reality.** New York: John Wiley & Son .
- WILSON, R. N. (1981). "The Courage To Be Leisure".** Social Forces. Vol. 60, n° 2. Pp. 282-303
- WOODROW, H. (1951). Time Perception.** Handbook of Experimental Psychology Wiley, New York. Pp. 1224-1236.
- WOODRUFF, R.B. CADOTTE, E.R., y JENKINS, R.L. (1983). "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms".** Journal of Marketing Research. Vol. 20. Pp. 296-304.
- ZAJONC, R.B. (1965). "Social Facilitation".** Science. Vol. 149. Pp. 269-274.
- ZAKAY, D. y HORNIK, J. (1992). "How Much Time Did You Wait in Line? A Time Perception Perspective".** Working papers: University of Tel -Aviv, Israel.
- ZAKAY, D., NITZAN, D., GLICKSOHN, J. y HORNIK, J. (1983). "The influence of Task Difficulty and External Tempo on Subjective Time Estimation".** Perception and Psychophysics. N° 34. Pp. 451-456.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., y PARASURAMAN, A. (1991). "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service".** Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 21, n° 1. Pp. 1-12.
- ZEITHAML, V., PARASUREMAN, A. y BERRY, L. (1990). Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: the Free Press.
- ZERUBABVEL, E. (1982). "The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective".** American Journal of Sociology. Vol. 88, n° 1. Pp. 1-23.

Z

APÉNDICE I

Reuniones de grupo

Lugares en los que se suele tener que esperar:

- o Bares
- o Juzgados. Cualquier edificio público en el que haya funcionarios: Hacienda, la Tesorería, el Instituto Nacional de la Seguridad Social, Ayuntamiento (la semana pasada tuve que esperar tres cuartos de hora y tenía delante dos personas).
- o Banco, en las ventanillas.
- o Restaurantes. A la hora de la comer
- o Cajas de los supermercados e hipermercados
- o Puerta del baño de los bares
- o Gasolinera
- o Atascos
- o Aeropuerto (en los mostradores)
- o Médico, dentistas
- o Autobús
- o Carnicería. Hay muchas señoras que quieren un trocito de lomo, 2 chuletilas un poco más tiernas que las de la otra vez...
- o Peajes
- o Mercerías
- o Ferreterías
- o Los atascos de coches son otra espera.
- o Cajeros automáticos. Me aterra cuando se mete alguien que parece que se está estudiando las instrucciones del cajero.

Dónde molesta esperar especialmente

- o En la calle

- o En restaurantes
- o Banco
- o Cajas de los supermercados.
- o Autobús con frío
- o En la carnicería, no pasa gente para que te puedas distraer, y hay un montón de señoras con pinta de ir a pedir un poquito de todo.
- o Mercerías: te tienes que pegar para mantener tu turno, pegarte para saber cuando vas tu.

La insatisfacción con las esperas como fruto de la forma de vida en las ciudades:

Vivimos de una manera en que es raro que no tengas nada que hacer. A veces estás estresado un domingo porque quieres hacer una cosa.

Estamos acostumbrados a hacer muchas cosas y a tener un mundo de huequecitos para hacer cosas en el que todo está encajado.

No es que haya más colas que antes. A mi abuela le decimos porque vas a esa tienda que hay unas colas de muerte, y a esa hora que es cuando más gente hay, y dice que porque es la hora a la que ella siempre ha hecho la compra y es otra filosofía de vida, lo entiende así. Siempre ha hecho cola para comprar el pescado y lo asume así. Nosotros en cambio lo vemos de otra manera. De ahí el rollo de los bancos telefónicos, porque no aguantamos las colas, cosas que antes se tenía asumido.

En un pueblo, el ritmo de vida es distinto, vas a la carnicería y tienen sillas y están allí charlando. Comprar no es sólo comprar sino hacer la tertulia, la vida social. Llegas con los esquemas mentales de Madrid y te encuentras con que quieres ir a la playa y hay 10 personas sentadas charlando y la señora cortando la carne. Es un problema de mentalidad, no de generación. No se porque estamos en esta dinámica de llenar todos los huecos de nuestra vida cuando a lo mejor se pueden llenar viendo caer la tarde desde un banco en el jardín de tu casa.

Los momentos sociales en los pueblos son cuando llega el camión y a la salida de misa.

Somos urbanitas, es implantable, el tiempo vale dinero y una cola es un consumidor de tiempo. Cuando llegas a una cola te cruje todo. Tienes que hacer más cosas y esa psicosis con el tiempo... el tiempo se va consumiendo.

Es un problema de propiedad, si el tiempo te pertenece o no.

Pero ¿para qué quieres el tiempo? porque muchas veces dices, no consumo tiempo porque parece que es un bien escaso , pero luego lo desaprovechas tontamente en otras cosas. En ese caso tu decides donde lo desaprovechas, pero en una cola te consumen tu tiempo.

La peluquería es un sitio al que se va, hay cola pero la gente se encuentra, comenta...se da una lavada de pelo y ve a todas las amigas, en cambio yo voy a la peluquería a que me corten el pelo, y salir corriendo. Vemos la cola como perder el tiempo, pero otra gente ve que les da algo más.

En Miraflores, un fin de semana, se paró un Audi en la calle principal a esperar que una persona salga de la carnicería que debía estar empezando a pedir. Se montó una cola impresionante. Yo eso no lo hago, ¿porqué tengo que aguantar que alguien tenga la mala educación de hacerlo? Eso es típico de los pueblos, se cruzan unos y se ponen a charlar.

A nosotros nos pasó en Astorga en una carretera estrechita. Se pararon dos coches y nos enfadamos mucho ¿pero que prisa tienen? nos dijeron.

Si sales tienes que cambiar el switch.

La cola va como asumida si lo que vas a recibir te compensa. A la mayoría de la gente no le importa mucho hacer cola. A las señoras mayores que van a otro ritmo les toca un pie.

No lo asumes, pero la cantidad de colas que tragas al día...

Esperando. Impresiones y opiniones por sectores de actividad:

La masificación existente en las ciudades: La densidad de población

La escasa preocupación de los servicio por la calidad en la atención al cliente: *Hay mal servicio en este país. También esperas en otros países*

En este país yo creo que es de los que peor atención al público hay, por mentalidad, por costumbre.

En las empresas de servicio ocurre como otras, están muy muy poco orientadas al cliente. No se dan cuenta de que quien paga sus sueldos es el cliente

Esperar en lugares de ocio:

La masificación, fruto de la moda por acudir a un determinado local: *En el ocio, se pone un sitio de moda y todos vamos de una forma un tanto borreguil y eso tiene mala solución.*

En pleno invierno ves gente a la puerta de un local, con un frío que te mueres y todos en ese local porque es ese local. Para que además el tío de la puerta te diga si pasas o no pasas. Esos son cosas a las que no les veo explicación, quizás porque como las hago yo, me cuesta más. Eso es una cuestión de moda absolutamente.

El empleo de nombres extranjeros (exóticos) para los establecimientos se considera como un medio de atraer clientes, por la evocación: *El nombre del local es Fridays, (Vips, Tony Romas) quizás todo lo que venga del extranjero es atractivo. Te imaginas en otro sitio. Un local con nombre español es como más cutre. El nombre del local te deja ciego, no estás en lo cotidiano.*

Esperar en restaurantes:

La duración de la espera varía según el día de la semana: *De lunes a viernes esperas 5 minutos. Viernes, sábado o domingo media hora. Más de media hora no espera nadie.*

Durante el fin de semana, aunque se trata de una espera que se realiza con hambre, el contexto se considera agradable y por ello no resulta tan molesta, como la espera de “después”: *Cuando estas llegando tiene unas ganas de ponerte a comer.... pero normalmente estás de cháchara con los amigos. A mi por lo menos no me molesta al principio porque te tomas una caña en la barra y esperas a que te pongan la comida pero cuando dices ¡Nos vamos!...*

Si el restaurante se toma la molestia de invitarte a una copa mientras esperas: Es bueno siempre, denota un interés, se agradece, ocurre en algunos sitios.

Me imagino en un restaurante esperando en la calle en noviembre, lloviendo.... siendo el mismo tiempo que en otro lugar donde las condiciones son agradables y la gente es amable...

Si esperas mucho a media comida te la amarga.

Al ir a pagar en los restaurantes me molesta muchísimo pedir la cuenta y que no me la traigan, es una espera que me sienta fatal.(VIPS). Cuando has acabado te sienta muchísimo peor porque tienes ganas de irte.

La causa de la espera es la masificación: todo el mundo va a los mismos sitios a las mismas horas, porque todos funcionamos con un horario parecido y eso es inevitable.

Todos vamos al mismo sitio, mira el Fridays: la comida es una mierda, te levantas con un tapón en el estómago, no es barato, tienes que esperar ni se sabe, te llaman por un micrófono, no te puedes ni acercar a la barra porque lo que hay no es mucha gente, sino masas de gente que va a comer, entonces eso yo no sé que solución tiene. La explicación es la del garrafón.

La masificación impide que el servicio sea correcto: El problema no es que lo tengas lleno sino que cuando lo tienes lleno no puedes dar buen servicio.

No tienen suficiente personal

El servicio es muy variable, una veces tienen demasiado trabajo y otras muy poco, entonces en lugar de programar el servicio de acuerdo a los picos de atención al cliente lo que hacen es te cogen una media para ahorrarse dinero y entonces si vas a diario en un valle, te atienden perfectísimamente y en seguida, mientras que si vas en un momento en que se les ha desbordado es que se les ha desbordado y no te llega el servicio. En fin de semana te hacen esperar en los restaurantes mucho más que a diario.

El personal cuesta dinero y no se puede tener una o dos personas más para una hora que es la de comer en la que tienen toda la punta. Puedes correr turnos en fines de semana, pero no a diario donde la afluencia es baja.

Mala organización por que a los que habían llegado después les sirvieron antes porque.. pero el hecho es que para comernos un plato estuvimos esperando media hora.

Hay sitios en los que hasta que te vacían la mesa y te ponen un mantel limpio te tienen la mesa vacía a lo mejor 10 minutos.

Si le dedicaran unos minutos cubrirían todo el servicio de una mesa, pero se ponen a hacer otras cosas, eso es lo que yo llamo mal servicio, hay que saber priorizarlo.

No es lo mismo que te abandonen en una mesa, y que tu veas pasar a los camareros lanzados, entonces ahí si que notas que te están haciendo esperar. Además pasan sin mirar a tu mesa. Ya no solo que no miren sino que cuando tu los buscas van con la cara para otro lado para que no puedan ver ni tu señal de que quieres comer.

Organice un número porque eran antipáticos, aunque la comida era muy buena.

Si es una cena entre amigos, esa espera se te pasa. Si es una comida de trabajo es más agobiante. A igualdad de situaciones, la amabilidad de la espera la hace distinto. El trato es fundamental. Gran parte de la agresividad que te despierta la espera, si la persona que está detrás del mostrador es agradable, esa agresividad hacia esa persona te la desarma. Lo que te ocurre es que lo pasas mal por la agresividad.

El que te atiende no está a gusto con su trabajo, lo hace por fastidiar a la gente, dejarlos esperar y que dependan de ellos, que esperen. Si es una persona responsable lo hará en perfectas condiciones y el cliente se queda a gusto.

Es un problema de mentalidad: en algunos sitios tienes poca gente atendiendo, en otros los que tienes no sirven para eso o están mal distribuidos, pero por lo general el problema es que se tiene muy mala conciencia de servicio.

Cuando entras en un sitio que está regido por los dueños te das cuenta de que te tratan infinitamente mejor porque ellos si se dan cuenta, y sin embargo cuando tienes 80.000 empleados y no sabes tener un poco de cultura de atención al público y hay trabajo a

destajo, porque hay gente a destajo te da igual que lo cumplas un poco mejor o un poco peor, lo haces de cualquier manera.

Cuando están los dueños la atención es mejor, pero tampoco tiene demasiada gente, el problema es cuando tienes que meter camareros o gente que te atienda es porque la cantidad de gente que recibes es mayor e intentas ahorrar.

Si tienes 20 mesas y te llegan 60 personas no vas a dar a basto, pero el problema no es de personal.

Hay situaciones en las que no hay más remedio que hacer a la gente esperar

Si la gente que acude a tu local no te cabe, lo único que puedes hacer es tranquilizarles durante el tiempo de espera, para que no se cabreen, atendiendo a la gente cuando entra para que estén dispuestos a esperar porque han tenido un trato previo que les hace estar dispuestos a esperar. Por bueno que seas no es posible tener siempre el personal adecuado, lo más que vas a poder hacer es tratar a la gente lo suficientemente bien durante el tiempo de espera para que lo asuman bien, tomándose una caña en la barra.

Depende donde vayas. Un sitio de comida rápida es un sitio donde se come mal.

Cuando pagas poco no estas esperando un solomillo exquisito, ni un trato exquisito, ni una educación.. pues no. Lo que está claro es que en función de lo que tu pagues.... En los sitios caros no es que no se espere.

La espera es uno de los marchamos de los locales buenos: un tiempesito de espera en todo, cuando llegas, cuando te sientas, cuando te atienden, lo que pasa es que es un tiempo de espera muy bien atendido, en el que nunca te sientes desatendido por esperar porque lo bueno es esperar.

El tiempo de espera es una forma de dar importancia al local, pero también es una forma de dar importancia al cliente, te tomas tu tiempo en atenderle, el cambio de ritmo. No es un servicio lento, es la diferencia entre que te pongan a comer como un pavo o que te pongan de comer de una manera más relajada, y también es tiempo de espera pero como estás mejor atendido, en vez de decir, ¡me han hecho esperar! dices: ¡que relajados hemos comido!.

Me parece que el tiempo de espera no tiene que ser necesariamente un tiempo perdido, puede ser también que el dueño del local lo conciba como un restaurante al que se va tranquilamente, entonces el que entra por la puerta va a ser atendido tranquilamente, lo cual implica que se gasta más tiempo.

Lo que tampoco te gusta es que te quiten el plato de la mesa.

Lo que hacen no es hacerte esperar para darte un servicio sino prolongarte el tiempo que se tarda en darte un servicio, pero te están sirviendo mientras tanto. Tu llegas a un restaurante te traen una copa, te dan la carta, terminas la copita... prolongan el tiempo de servicio. No te están haciendo esperar sino que te están atendiendo de una forma relajada y pausada.

El tema no es si esperas o no esperas, sino si para ti la sensación es más o menos agradable. En un sitio bueno el tiempo total de comida es más largo pero la sensación que tu has tenido es agradable.

El tiempo de espera depende mucho del momento en el que estés. A diario tu tienes un horario establecido... ir a comer es un paso intermedio para lo que luego tienes que hacer. Cuando vas a que te sellen una carta eso es realmente un paso intermedio, lo que tu tienes que hacer es otra cosa que la tienes programada para después, entonces en ese paso intermedio si que te molesta mucho esperar, notas que te están haciendo esperar porque lo que estas pensando es lo que te están haciendo esperar. Cuando vas a comer a diario tu vas a comer, sin embargo si vas en fin de semana, ya lo que vas a hacer es ir a comer, entonces te pueden hacer esperar pero tu vas tranquilamente porque ya estas haciendo lo que tenías que hacer. Es en el momento en que te planteas lo que tienes que hacer después cuando te molesta esperar.

Me parece increíble que la gente vaya a comer al Vips a diario. Será relativamente rápida y no muy cara. No, no es nada rápido, ni demasiado barato.

Es bueno dejar al cliente que espere un ratito, pensando en el futuro, haya o no haya gente. El cliente tiene que acostumbrarse a ese tiempo.

Esperas en bancos y la Administración:

En los servicios públicos el personal está mal distribuido, y hay suficiente personal.

A veces si los ves que no hacen nada te gustaría preguntarles porque te hacen esperar. A lo mejor hay una respuesta que la puedes admitir: el ordenador no funciona, y te relaja un poco. Si no depende de ellos, el ordenador la impresora, te relaja un poco.. pero si lo hacen para dejarte esperar.

El hecho está en que si se te lo explican, siempre puede haber algún histérico, pero te quedas más o menos satisfecho si te dan alguna explicación o si son conscientes de que te están haciendo esperar.

En muchas oficinas bancarias de las clásica, a la administración a un despacho de billetes o y está la tía hablando por teléfono: oye que la receta del pollo frito...

Otra cosa que me desespera muchísimo en esas colas horribles es cuando te va a tocar, llaman por teléfono. El del teléfono se cuele y empiezan unas explicaciones farragosas que si no es aquí, que si usted tiene que ir al otro lado. En esos caso yo suelo decir: - Perdone, la persona que está llamando por teléfono está en su casa y yo estoy aquí. Se suelen encontrar un poco violentos pero te atienden, si siguen me voy.

Ellos no tiene prisa. Les da igual atenderte a ti que a diez personas más. El problema es que no les afecta lo bien que hagan su trabajo, su trabajo es atender bien al público, independientemente de que les tengas que hacer esperar porque eso normalmente no está en su mano.

El problema es que en la mayoría de los sitios de la Administración no hay ninguna preocupación por la calidad del servicio.

En la Administración no tienen incentivos para atender.

El funcionario es un tío que por muy bien que lo haga, no va a cobrar incentivos ni va a recibir un ascenso, le ascienden por antigüedad, puntos y concurso, por mal que lo haga no va a recibir ninguna sanción ni le van a absorber un complemento de la nómina. En una empresa privada hay trabajadores que no reciben sanciones, pero no obtienen subidas salariales, a un funcionario eso no le sucede nunca. Además en una empresa privada tu siempre eres un trabajador susceptible de despido, pero un funcionario no tiene ninguna causa de despido.

En Tabacalera suelo quejarme, son todos funcionarios, mayores.. hay muchísima gente mareando la perdiz de un lado a otro, paseándose y tu allí esperando y yo me quejo muchas veces. La gente mayor tiene asumido que el ritmo de trabajo de esas personas es así, pero la gente joven no. Ahora porque me lo tomo con más tranquilidad pero antes, que iba corriendo porque luego a lo mejor tenía un examen....

Cuando ves en la delegación de Hacienda que están charlando de la receta del pescado y tu mientras tanto haciendo cola, dices !Pero bueno!. En el Corte Inglés se cortan y no vuelven a hablar, se ponen a atenderte.

A mi me ha pasado en Correos.

En Hacienda yo recuerdo que nos pusimos en un mostrador, todo el mostrador para nosotros, con un grupo de 15 funcionarios. Los que no estaban leyendo el periódico estaban concentradísimos en lo que hacían en la mesa. Nosotros dijimos, vamos a ver lo que tardan a los 4 minutos y medio, un despistado se le ocurrió levantar la cabeza y entonces le llamamos, pero luego fue muy curioso porque nos quedamos un rato y ese no volvió a levantar la cabeza.

En la Administración te hacen esperar muchísimo.

Hay mucha diferencia entre la empresa privada y la Administración. En la empresa privada si te quejas al jefe al que te está atendiendo se le cae el pelo.

En un banco eres un cliente, en la Administración no tienes ningún valor, da igual que te quedes o que te vayas.

Esperar en atascos:

Otro sitio en el que es horrible esperar, donde todos esperamos y donde encima repetimos es en los atascos el viernes por la noche. O sea es como ir al “Son” en coche e intentar aparcar y estar dando vueltas y vueltas y vueltas en la misma zona, esperando para aparcar ... yo he llegado a esperar tres cuartos de hora.

Esperar en supermercados y comercios:

Si hay gente esperando, la gente que pasa lo ve y piensa que el género se vende al día, sale rápido y se atrae clientela: La gente llama a gente.

En los supermercados, no hay ninguno en el que no te hagan esperar porque es que te vas a al caja rápida y parece que han cogido a la cajera más lerda y tardas lo mismo que si te hubieras ido por la caja donde están los carritos hasta arriba, y cuando vas a la compra vas con prisa porque están esperando la comida. Lo mismo te dice la cajera, que voy a por cambio, que ésta tarjeta no se que y se te va y desaparece quince minutos. Tu mientras, joe, que va a llegar no se quién que la comida tiene que estar....

Yo voy a Carrefour y sé que si voy a las 2 vas rápido. No tengo sensación de espera, sé que tengo que hacer un recorrido e ir a la caja y pagar. Si me voy el sábado a las 6 de la tarde pues si, te encuentras a todo Alcobendas paseando. Pero es que el que tiene que preparar la comida no se puede ir por la tarde.

En los supermercados el tiempo de espera, para mi es lo que más influye, más que el precio. Si es más caro y espero menos no me importa. En el supermercado lo importante es que sea rápido. Para la mayoría de la gente no. Te vas a ahorra un 4%.

Muchas veces la gente monta las colas en función de la recompensa porque en DIA es algo infernal. Las señoras aguantan porque la caja de leche vale 6 pts menos.. y ahí están estoicamente su media hora de caja porque además sólo hay dos cajas y como mucho una cajera porque la otra nunca está. Supongo que es para un público que le compensa esperar media hora por pagar 1.000 pesetas menos. Otro tipo de público piensa “mi tiempo vale más”.

De Carrefour me voy muchas veces.

De las ferreterías me voy sistemáticamente, cuando el que está delante pide el sexto tornillo. Y en las tiendas de recambios de automóvil son otras de las que me voy.

Las mercerías son lo más desesperante del mundo. Tienes una señora delante que pide botones y como suele poner un cartel que dice, NO PUEDE MIRAR Ud, SOLA LOS BOTONES la dependienta se queda con una persona, y cintas de encaje no veas las que hay... y para sesenta pesetas, la verdad es que las dependientas de mercería tienen que tener la mayor paciencia del mundo. Es al típico sitio al que vas con cara de !bueno me harán esperar! A ti también te gusta cuando llevas media hora esperando, ponerte a mirar el botón. Si tengo otra cosa que hacer me voy.

Esperar en el médico

Hay esperas asumidas como la del médico. Yo llevo lectura siempre al médico.

Me pone nerviosa si me han dado hora porque si saben que es a las 5 puede ser a las 5.30 pero a las 7 me parece una tomadura de pelo.

Dos horas esperando en el médico es una pasada, pero muchas de las esperas en el médico son por culpa de los pacientes porque el de las 4.30 te viene a las 5.00 y el de las 5.15 ya les retrasa a todos. No todos los enfermos te llevan el mismo tiempo. Más de una hora implica una mala planificación. El hecho de tener que esperar es consustancial al hecho de que hay mucha gente y que la gente se retrasa. Yo espero en el médico, como médico y me llevo el periódico.

Sensación de esperar y mecanismos de defensa:

Yo no creo que yo sufra las esperas en los sitios. A diario si tu vas a comer vas a sitios donde no te hacen esperar. Si vas a comer para disfrutar la comida y quedarte ahí.....

Si a mi me hacen esperar es porque yo quiero, porque hay suficientes sitios donde no tienes porque esperar.

Yo no espero, espero cuando quiero. Es posible que yo haga una serie de cosas en las que te hacen esperar. Pero no tengo esa sensación.

Si vas cuando todo el mundo está ahí debes esperar como los demás.

Yo espero a gente pero no tengo sensación de que espero en servicios.

Te puede pasar una vez, entonces sabes que sitio es y sabes en que condiciones tienes que ir allí.

Suelo buscar alternativas. En los organismos públicos suelo ir antes de las 9.30 para no hacer cola, como voyas después de las 10...

En Hacienda yo he llegado antes de que abran y ya hay cola.

Hay horas del día en las que entras y tienes el servicio y luego hay tramos, como en el tráfico en los que si no quieres consumir tiempo tienes que buscarte alternativas: cajeros, compra por teléfono...

En los atascos, buscar otros caminos:

Sucede en los atascos, buscas una vía alternativa y entonces pillas el atasco de tu vida y tardas dos horas más.

Modificar el lugar o forma de conseguir ciertos servicios:

Hacer la compra por teléfono.

Yo lo de hipermercados no lo entiendo, mi dinero vale mucho más que ir en coche, recorrer todos los estante, la caja, y creo que ahorras porque una de las cosas de los supermercados es la cantidad de cosas que compras y que no necesitas, entonces mi mujer hace la lista de lo imprescindible y lo único que tienes que hacer es levantarte y abrir la puerta del portero automático y colocar la compra.

El banco por teléfono o por internet. *Un sábado por la mañana, voy a pasarme mi única mañana libre, con la cantidad de cosas que tengo que hacer metida en la cola de un banco!*

Yo si tengo la sensación de que espero. Es como lo del banco, tu puedes ir a ingresar el cheque en lugar del día cinco el quince, pero a lo mejor es un poco problemático. Yo no me fío del cajero.

El problema no es dónde te molesta más esperar, sino si te molesta esperar. A mi me molesta esperar en cualquier lado.

Me molesta espera en cualquier lado, *porque yo soy puntual y me parece una falta de educación hacia mi. Das 10 o 15 minutos de cortesía pero después recibo con el colmillo torcido. A los que nos molesta esperar nos molesta hacer esperar, llegas a los sitios antes.*

La aversión por las esperas hace que se prescinda de ciertos productos o servicios: *Quien está haciendo colas es porque muchas veces le compensa.* *Hay unas inevitables, la de Correos.. porque le tocan a todo el mundo, pero ya hay un montón de gente que lo de los bancos, la compra, las entradas...todo eso son caminos que a lo mejor no consigues unas entradas tan buenas como si estás allí dándole la lata a la señorita pero ves hasta que punto te compensa una cosa u otra. Es lo que es prioritario para ti, si tu tiempo o ahorrarte un poquillo de dinero.. por conseguir...*

Para mi no hay nada en el mundo que justifique una cola, las haces porque no te queda más remedio: Hacienda, el médico pero por ejemplo no he hecho nunca una cola por unas entrada de cine, una exposición.. si tengo que hacer cola no porque no me gusta hacer cola y porque la calidad de lo que vas a recibir cuando tienes que hacer cola no va a ser buena. Ver una exposición con 18.000 personas delante no me compensa, ni un concierto.

Yo he hecho colas de horas.. a otra edad, ahora no lo haría. Pero es diferente porque tienes una motivación, te has hecho a la idea y estás en un ambiente divertido y parte de la diversión de ir al concierto era tirar en un saco de dormir a la puerta de la ópera toda la noche, por no dormir en casa dabas dinero, salíamos a las 5 de la mañana de casa, tomábamos chocolate.. eso es lo mismo que las sillitas de la carnicería, no importa hacer cola porque vas a una tertulia. Me parece que deberíamos ser así todos.

A mi depende de las circunstancias, si estás en un sitio distraído y estás más o menos relajado, no tienes prisa, por ejemplo no es lo mismo esperar a un amigo en tu casa que estas tranquilamente que en una esquine un día que llueve...

Me molesta esperar cuando has quedado con una persona, mucho más que en la carnicería porque aunque haya mucha gente, la que atiende está trabajando, pero cuando quedas con un amigo me parece una falta de respeto que llegue tarde porque se ha quedado viendo la televisión cuando tu te has molestado en salir con tiempo.

Cuando estas en una cola y piensas que por lo que estas esperando se puede acabar es terrible.

Si voy con prisa aunque me hagan esperar cinco minutos pienso que pesados pero si voy tranquilamente salvo que sea mucho tiempo no tengo sensación de esperar.

Depende del tiempo que tengas para hacer las cosas y de la urgencia que tengas, tendrás sensación de espera.

Lo que tengas que hacer después es muy importante. Yo generalmente no voy a comer a Vips. Cuando voy a comer a Vips es porque tengo que leerme algo, me saco las cosas en la mesa, ¡que tardan, mejor, leo más!, pero en un sitio de esos tengo cosas que voy a hacer ahí. Si tienes cosas luego estás desesperado. Cuando tienes una cosa de esas no vas allí, te subes un bocadillo a la oficina.

Yo siempre voy tarde a todas partes, entonces siempre voy con la ansiedad. Según salgo de casa calculo: llego cinco minutos tarde, llego media hora tarde.

Influye mucho lo que tengas que hacer después. Si has dejado el coche en segunda fila, y estás pendiente de que no te lo lleve la grúa, es más fácil que la espera te resulte exasperante porque estas nervioso, estás impaciente. Si estás relajado la espera es menos agobiante. Me molesta mucho esperar a quien hay que esperar sistemáticamente. Ese tipo de personas que siempre llegan tarde no me gustan. Depende mucho del estado de ánimo. Si no estoy agobiado soy más tolerante.

Si tienes el coche en segunda fila te desespera muchísimo.

Cuando no tienes nada que hacer esperas, sin exasperarte, esperas porque tu quieres, relajado.

Cuando tienes algo pendiente.... sino una mañana que no tengo nada que hacer no me importa demasiado.

Sólo me he ido con el carro lleno si tengo que recoger a los niños, si no tengo más remedio porque es un desastre, entonces has perdido la media hora de llenar el carro y la media hora de cola en la caja. Vas pensando bueno se les han hecho polvo los congelados.

Cuando sabes de antemano lo que vas a estar esperando no me preocupa.

Cuando llegas a una cola como las de tráfico vas entregado, las llevas mejor porque te las esperas. Las malas son las inesperadas, y vas con prisas. A tráfico vas a pasar la mañana o el día y te consuelas si te atienden el día. te dedicas a esperar a la gente. lo pero es no saber cuando te van a atender.

Sienta estupendo las colas asumidas cuando pensabas que ibas a tener que esperar.

Me gusta cuando le dicen al de delante: No, no, es en la otra ventanilla

No es lo mismo que la espera sea por causas ajenas a tu voluntad o a la de alguien que porque te están chinchando. Si es un imponderable...

Llegas al Ayuntamiento y no sabes a que ventanilla hay que acudir, entonces le vas a preguntar al conserje y resulta que hay una señora delante que está haciendo una pregunta muy complicada.

Cuando te pilla un tío o una tía hablando por teléfono siempre es muchísimo más fácil que te atienda si le llamas la atención, poniéndote borde, va a colgar. Te haces atender. Pero cuando estás en un sitio donde no dan a basto entiendes que no es su culpa.

Cuando te encuentras de que es culpa del que no te atiende, le llamas la atención y te atiende.

El 90% de las veces yo no considero que sea que la gente no te atiende sino que el dueño no pone más servicio.

En el banco a veces vas y hay cinco cajas pero sólo una está abierta con una cola.. entonces les dices, ¿oiga no han pensado en abrir otra caja?

Yo lo que suelo hacer es generar cabreos colectivos, a poco que digas, joe ¡es que no hay derecho!, entonces todo el mundo empieza a quejarse.

La cantidad de mostradores que te encuentras vacíos.

Hay horas en las que no tienes a quien tomar la atención ¡Cómo si te quieres tirar de los pelos!

Si llegas a un sitio donde no hay gente y empiezas a pensar, ¡este no sale, está tomándose un café.. ! te agarras un cabreo y cuando sale le partes la cara. Lo normal no es presuponer eso.

Cuando estas esperando y oyes ¡Oye que ya ha venido MariPili y que bajo yo! Se levanta y se va. Tu no le puedes agarrar por el cuello.

Para quejarte hay dos situaciones: en la carnicería no puedes protestar porque la señora quiera dos chuletas más tiernas que las de la semana pasada, pero cuando hay mala atención, desidia, dejadez, mala educación.. entonces si puedes quejarte. Yo me quejo cuando hay un motivo para quejarte, pero lo que pasa es que la mayor parte de las veces que te toca esperar es porque hay gente delante y el ritmo es lento y entonces no te puedes quejar.

Me sorprende que te hagas atender. Lo más que puedes hacer es molestar pero puede que con eso no consigas nada. Si se va a hablar con el de la mesa del final y no puedes pasar o se mete en el despacho, no sabes si está trabajando o se va a tomarse un café.

He ido a un banco y me he ido a hablar con el director de sucursal, porque después de haber esperado una cola llegas a la ventanilla y el tío se va. Me fui a hablar con el director de la sucursal: lo sentimos mucho, no se preocupe que le va a atender... eso si, el tío ese (de la ventanilla) si lo hace es porque tiene un motivo y si no es una amenaza.

Yo nunca he ido a nadie diciendo que quiero presentar una queja, digo o me atendéis o me largo, porque no se trata de quejarse, lo que quieres es que te atiendan y si no te largas, siempre que no sea la administración. Fuera siempre te hacen caso y te atienden. Yo no quiero que despidan al que está en la ventanilla, quiero que me atiendan, pero si se larga.....

Presenté una queja en el aeropuerto de Río de Janeiro porque volvíamos de Brasil con otra pareja y para coger un buen sitio en el avión fuimos muy pronto porque a la ida nos había tocado a cada uno en una fila diferente. Llegamos con tres horas. Estábamos de turno en el mostrador y cuando llegó la hora de embarcar pusieron un cartel de sólo grupos y bajaron tres autobuses y los pusieron delante. Organice un guirigay y ya me preguntó el del mostrador, ¿pero Ud. que quiere, presentar una queja o su billete? y yo le dije mi billete, nos lo dieron y pasamos los primeros. Organice un número porque me pareció el colmo.

Yo en Alcampo he presentado una queja, no me atendían, venga a perseguir a una señora, no me atendía, y fui y presenté una queja y a los tres días recibí una carta pidiendo disculpas y diciendo que habían hablado con los empleados, no sé si sería verdad, pero que si quería ir allí otra vez que preguntase por el jefe de sección que me atendería personalmente.

En un juzgado si puse una queja, porque el horario ponía que era de 9,30 o 10,00 y cuando llego pone a las 12. Me dijeron que me fuera a hablar con el Juzgado Decano que estaba en Orense pero no me serviría de nada.

A mi me puede más la vergüenza que el tiempo de espera.

Con gente de ese tipo lo mejor es poner una queja porque a lo mejor viene otro y ocurre lo mismo.

Yo lo más que recuerdo con cabreos gordísimos, pero no quejas.

En mi casa se practicaba la queja activa, más de una y de dos veces nos hemos levantado y nos hemos ido, sin comer, después de esperar que te traigan la comida. Gritábamos !No aguanto más! y nos íbamos.

Nosotros una vez que estábamos hartos de esperar a que nos trajeran la nota nos levantamos y nos fuimos yendo despacito hasta la puerta y vinieron a cobrar.

En los restaurantes si te hacen esperar te vas.

Nos hemos ido antes de que nos sirvieran en algún restaurante y de bares también, te sientas y no se te acercan.

Yo me he ido de muchos sitios, cuando vas a comprar algo que no te corre mucha prisa y tienes mucha prisa me voy.

Si es indispensable me jodo, si no me voy.

Si la cola es muy larga he llegado a dejar el carro hecho. En el supermercado del barrio monto el follón.

Efectos de la espera:

Mal humor

- o Me enfado.
- o Me cabreo.
- o Mala leche.
- o Veo que los que atienden se tocan las narices y me voy cabreando, mirando a la gente con cara de mala leche.
- o ¡Las cosas que tengo que hacer!
- o Cabreo
- o Mal humor
- o Indignación si la espera es evitable y se debe a que alguien es un manta.

Agresividad

- o Odio. Instintos asesinos.
- o Odio
- o Agresividad

Agobio

- o Me agobia esperar

- o Agobio

Irritación

- o Irritada
- o Irritación
- o Rabia.
- o Si estoy con prisa siento agresividad.
- o Desesperación
- o Irritación si alguien se cuela o si el que atiende es incompetente

Angustia

- o Me entra angustia por pensar que no me va a dar tiempo a hacer lo que tengo que hacer.
- o Desesperación
- o Ansiedad

Estres

- o Preocupada no voy a llegar a lo que quiero hacer después, no sé si me va a dar tiempo a conseguir lo siguiente.
- o Estres
- o Estres por el resto de las cosas que hay que hacer
- o Estres por el resto de las cosas que tengo que hacer, pero si no tengo más cosas que hacer, por irme a casa que estaré mejor que esperando en una cola.
- o Voy a llegar tarde
- o Desesperación si tengo que llegar a otro sitio. Cuando los niños eran pequeños me daba algo.

Nervios

- o Impaciencia

- o Nerviosa
- o Nervios, miro el reloj.
- o Impaciencia
- o Taquicardia cuando por fin me toca.
- o Impaciencia

Despreciado por el servicio

- o Desprecio. Falta de consideración.
- o Me cabreo al sentir que la gente pasa de ti, le echan cara y le da igual que te cabrees.

Desinterés por el objetivo. Cansancio:

- o Desinterés por el objetivo, me importa un carajo lo que voy a hacer. Cuando voy a aparcar y no encuentro sitio pierdo el interés y me vuelvo a casa.
- o Cansancio
- o Ganas de marcharme

Falta de control sobre la situación:

- o Aprisionado por una cosa que no depende de ti, encajonado
- o Impotencia
- o Agobio. Encajonado en un periodo temporal sin poder avanzar
- o El camión de la basura te puedes sentir atrapado.
- o Impotencia
- o Yo no puedo. Mientras espero no puedo hacer nada, me quiero ir.

Pérdida de tiempo

- o Pérdida de tiempo
- o Sensación de pérdida de tiempo que no puedo con ella.

- o Cuando es algo intermedio piensas que podrías estar haciendo otras cosas, sobre todo lo que tienes que hacer.
- o En la ventanilla me dicen que no me pueden dar lo que necesito y me indigno porque me han hecho perder el tiempo. Siento que no me han informado bien.
- o Si te vas a media cola porque va lentísimo, no tienes tiempo o te han inflado las narices piensas: soy gilipollas, he perdido el tiempo.
- o La cantidad de cosa que podría hacer en eso tiempo.

Atribución de la causa a otros clientes:

- o Ansiedad: La gente que está delante en la cola, y el personal que atiende es lento e incompetente
- o Piensas lo gilipollas que son y la falta de respeto que tienen a los que les pagan el sueldo.
- o ¿Por que se enrollan tanto los demás?
- o Injusticia por la ineptitud de la gente: ¿por qué está este imbécil en este puesto pudiendo haber otra persona que lo hiciera mejor?
- o Impotencia la gente es absolutamente inútil y no puedes hacer nada para agilizarlo y que no te hagan esperar.
- o Le gente es parva, hace colas porque le da la gana, en los parking ves una cola con 50 y la máquina de al lado está vacía. La mayoría piensa que la máquina está rota y por eso se ponen a la cola. Llegas tu y vas a la máquina y encima te miran con cara de ¡Qué morro!
- o Hay gente que se pone en la cola más larga porque piensa: Esta debe ser la que vale.
- o No entiendo la gente que hace cola cuando va a subir la gasolina. Ahorrarse 40 pelas por llenar el depósito, hay que ser imbécil.
- o Cuando estas en una cola en la que tienes que preparar cosas, y ves que los que van delante no las han preparado, piensa encima de que estamos esperando, estos con las manos en los bolsillos.
- o El que atiende es un inútil

- o El que está delante es un manta.
- o El de delante le está contando la vida al funcionario.
- o Que pesada es la señora de delante
- o Pienso que se podrían dar más prisa.
- o Pobre funcionario, la han movido los papeles y no sabe lo que tiene, está desesperado.
- o La gente podría leer los carteles antes de ponerse en la cola y enterarse.
- o Lo pesado que es el de delante. Hay muchos insoportables. Lo peor son los finales ¡Coño ya le han dicho que se vaya!
- o Odio a la gente de delante, a los del mostrador.. odio a todos a toda la humanidad.
- o ¡La gente no tendrá otra cosa mejor que hacer en lugar de estar aquí!

Atribución de la causa a una incorrecta elección por parte del que espera:

- o Siempre pienso que la cola de al lado corre más. Elijo mal, estoy en el carril de los gilipollas.

Reacción a la injusticia:

- o Si alguien se me cuela me siento gilipollas por no protestar. Me enfado conmigo misma. Pienso que soy tonta.
- o Las señoras se intentan colar más que los hombres.
- o Cuando alguien se cuela les llamo la atención, me siento de mal humor y trato defender mis derechos.
- o Cuando se cuela una señora pienso: o no se ha dado cuenta de que se ha colado, o le está echando un morro que no veas entones lo que yo tengo que hacer es echarle más morro. Primero te haces el imbécil, llamándole la atención de dónde empieza la cola, si sigue intentando colarse, te ve cabreado y le da igual, yo les cabreo.
- o Se intenta colar una señora gorda y te vuelves cínico corrosivo. Si veo que se me están intentando colar les llamo la atención.

- o Más que las colas me molesta la mala educación de algunas personas que quieren saltarse las colas. Eso no lo tolero. Lo primero que me fijo es si se me cuelan.
- o Con el que se te cuele, no sabes si decir algo, montar el pollo...
- o Yo siempre digo, la cola empieza detrás, o los que en la cola te dicen: Yo sólo quiero preguntar una cosa y tu dices, so gilipollas y tu que te crees que quiero yo
- o Yo hablo mirando lo que pasa. Por eso la cola del médico es más agradable porque piensas, la enfermera sabe cuando me toca y no se me van a colar.
- o Las colas en las que tienes que estar como en el baloncesto, peleándote por la posición, son terribles.
- o Desde el otro lado, cuando atiendo, veo que la gente suele ser bastante respetuosa y no se cuele ni pide de sello, en sello. La gente se espabila y suele ser bastante educada.
- o Me sienta muy mal que si estás en un restaurante observes que el que se ha sentado después que tú le han servido antes, eso me sienta fatal y me voy.

La información tranquilizadora

- o En un avión da igual que te lo digan porque no te vas a poder marchar.
- o Tener posibilidad de alternativas, o formas de organizarte el tiempo, como en el supermercado cuando te dan números, puedes hacer otras cosas.
- o Me desespera mucho la desinformación, no saber cuanto tienes que esperar, hasta cuando vas a esperar. La información que te den en una situación de espera es fundamental. en un avión no puedes hacer nada, no depende de ti, no tienes prisa si no vas con enlaces (uno de los problemas gordos). Si hubiera alguien que te dijera lo que te falta podrías organizarte.
- o Me angustia la incertidumbre ¿esto tendrá fin?
- o Si te dan información y opciones es lo mejor.
- o Saber tranquiliza.

Sólo o acompañado

- o Me molesta esperar en grupo o solo. Cuando llevas 10 minutos de pie no tienes una conversación animada y estás con la misma gente con la que luego tienes una conversación animada.
- o Me molesta esperar con gente.
- o Puedo comprender que te hagan esperar en una caja, pero no soporto ir sorteando gente, no me gusta nada esperar con gente.
- o No me gusta la gente que habla en las colas.
- o Si vas con alguien te pones a charlar y es mucho más agradable.
- o Solos
- o Ver a la gente pidiendo te pone nervioso pero comprobar que otra gente también espera resulta solidario.
- o Puedes canalizar el odio contra otros.
- o No saber cuando te va a tocar ni porque esperas..no me gusta
- o Cuando estás en el médico como sueles llevar lectura y estas sentado te abstraes.
- o Cuando hay gente te entretienes mirando a la gente.

Poco aburrimiento

- o En las esperas no sientes aburrimiento. La sensación es más irritante que aburriente. Cuanto más irritada estás menos aburrida te sientes.
- o No siento aburrimiento, me evado, miro a la gente, para sentir que me aburro tengo que tener conciencia de que me aburro. En las espera no tengo esa conciencia, pienso que estoy perdiendo el tiempo, pero no me aburro, no pienso ¡que aburrido, estoy haciendo una cola en el banco!.
- o Mientras espera se pone a leer.
- o Hay actividades que normalmente no las puedes hacer, y en los tiempos de espera aprovechas: leer el periódico, un libro.

- o Si preveo que voy a esperar me llevo algo que hacer, cosas que leer... y entonces no tengo sensación de que estoy perdiendo el tiempo porque estoy leyendo. Si voy a cenar con alguien ya no es un medio, vas a disfrutar con la compañía, vas a hablar con esa persona, lo de menos es la comida, me da igual que me hagan esperar. Se donde ir para no esperar.

Excepciones: Cuando se produce el aburrimiento

- o Mientras espero en el juzgado, siempre voy con un periódico, me lo leo pero eso no me quita el aburrimiento, pero además tengo la sensación de que si le digo al oficial, ¡oye ya estamos aquí las partes, pásanos!, a lo mejor nos pasan delante y me ahorro media hora, pero si me siento y me leo el periódico tres veces me van a pasar a mi hora. Además me aburro y estoy mirando al oficial y le recuerdo que estoy aquí.
- o Yo cuando voy a hacer algo quiero hacer eso, no quiero matar ese tiempo con otra actividad.

Efecto ulterior: se considera la opción de no regresar a ese servicio, si es posible

- o Depende de como te traten mientras te están haciendo esperar. Si te cabrean porque piensas que el tío es un gilipollas te condiciona; si ves que no es su culpa y decides esperar no.
- o Depende si las personas son diferentes, puedes estar de mejor o pero humor, pero si luego te atienden bien te sueles calmar y te cambia. Nadie te quita el tiempo que has perdido pero si luego el servicio es bueno....
- o No lo propondría, pero porque no me gustan.
- o No volveré. Luego vuelvo, según la prioridad, si es superfluo y puedo ir a otro sitio no, pero si tengo que aguantar..
- o Si hay opciones dejo de ir a ese sitio.
- o Me juro no volver, pero vuelvo
- o Si esperas el servicio ya no es bueno.
- o Gran parte importante de la calidad del servicio es que no te hagan esperar.

Para no regresar se evalúa el resto del servicio recibido, una vez finaliza la espera:

- o Depende de lo que consideres que es que te hagan esperar, de la espera que tengas, la compañía, si estás con un grupo de gente hablando tranquilamente, no te resulta una espera pesada.
- o La espera es algo más del saco. Al final lo miras todo junto y ves si te compensa.
- o Cuando se junta la espera con la mala educación es horrible. Si después de la espera te reciben con una sonrisa encantadora es mucho mejor.

La espera no es determinante:

- o Si me pilla vuelvo pero en otras circunstancias, no me va a dejar de gustar porque me hayan hecho esperar, simplemente voy en otras circunstancias
- o Volvería aunque estuvimos esperando mucho tiempo. No me afecta el hecho de la espera sino que no cumplan con la reserva.
- o Vuelves armada de más paciencia.
- o No me juro no volver por esperar, porque si tengo otra opción ni me lo planteo, para decidir no volver tiene que haber pasado otro tipo de cosas.
- o El tiempo de espera no es determinante para un servicio. Desde mi punto de vista es mas importante la calidad del producto o servicio, o la amabilidad que el tiempo de espera. Si hay espera pero el producto es bueno y la persona que te atiende es amable, vuelves.

Si la espera se vuelve excesiva el sujeto abandona, si puede

- o Yo no espero nunca, yo me voy porque me pone muy nerviosa, si hay cola me voy.
- o Si veo que hay demasiada cola me voy.
- o Calculo antes si me va a dar tiempo o me va a compensar hacer la espera. Si me quedo y se desvían mis previsiones me sigo quedando salvo que tenga algo que hacer a una hora concreta en otro sitio.
- o Depende de lo que te urja

- o A veces piensas, vengo otro día a otra hora que seguro que no hay tanta cola.
- o En el autobús piensas, seguro que si me voy a la otra parada llega.
- o Si es en algún sitio que no es de trabajo, de ocio, me voy. Si vas a cenar estas tomando una copa, es parte del hecho de ir a cenar, me da igual estar ahí que en otro lado. Pero cuando estas en la puerta de un sitio, si puedo me voy. No me apetece que me dejen entrar cuando salgan dos o tres. Esperar en la calle no.

El sujeto se resigna

- o Si decides esperar dices, si he esperado a la mitad, mañana voy a volver y voy a tener que esperar desde el principio otra vez.
- o Cuando las cosas están fuera de tu control tienes que aguantarte. Te lo tratas de tomar con calma.
- o Odio esperar, aunque lo hago cuando todo el mundo lo hace
- o Si estoy a gusto me da igual esperar
- o Desesperación con la primera impresión, seguida de resignación ,éste sitio funciona así, ya sabía que iba a tener algo de cola.
- o En el banco me compensa más tragarme la cola de ir el día 1 o el día 2, que ingresar el cheque el día 15.
- o Te lo tomas con tranquilidad, te imbuyes en la idea de que tienes que hacer cola y te olvidas un poco.
- o Hay un mínimo de espera razonable y que hay que tolerar.
- o Son peores los recoge cartones, son peligrosísimos, aunque te lo tomas con más resignación.
- o Intento tranquilizarme
- o Soy un exagerado.
- o Pienso que los de delante son tan pringados como yo.
- o Puedo sentir comprensión si veo que hacen su trabajo con voluntad, y no se les puede pedir más.

- o Resignación si no tengo prisa.
- o Resignación

Cuando la espera es parte del protocolo de una actividad

- o Hay esperas casi placenteras, como en las carreras de motos pero las asumo como parte del protocolo. En el banco deseas que no haya nadie.

Lo que piensa o hace el sujeto mientras espera

- o Intento adelantarme a la realidad.
- o Búsqueda de soluciones que evitarían la espera.
- o Evitar acudir a sitios en los que sistemáticamente se espera.
- o La cola avanza lentamente y me evado pensando en chorradas.
- o En los juzgados no sólo sé porque nos hacen esperar sino que tengo la solución para que no nos hicieran esperar. lo que pasa es que como no soy juez no me queda más remedio que esperar.
- o No sólo pienso que me están haciendo esperar sino como lo solucionaría.
- o Saco la media de lo que tardan cada uno y estimo lo que me va a tocar esperar.
- o Pienso lo que voy a decirle al de la ventanilla
- o Mis cosas
- o Leo si llevo un libro porque sabía que iba a tener que esperar.
- o Cómo solucionaría la cola y generalmente llego a la conclusión de que está en la ventanilla es un inepto. El problema está en el servicio. Mala organización del negocio por falta de gente.
- o Lo que estoy dejando de hacer cosas.
- o Cuanto voy a tardar en salir.
- o Necesidad de estar en la cola o si se puede evitar
- o Cuento cosas, baldosas del suelo, placas del techo.
- o En irme o dejarlo para mañana.

- o Calculo que tardarán en atenderme, lo que me falta hasta llegar, y en función de lo que ya he esperado procuro ver si me compensa o no esperar.

Insolidarios

- o En el momento en que te empiezan a servir a ti ya no te acuerdas de todo lo que has pensado mal de los otros. Es muy poca consideración y ponerse poco en el lugar del otro, porque tu has estado pasando la misma cola durante media hora, se te podía haber quedado marcado, pues no, te desaparece inmediatamente. En vez de decir como he sufrido lo que es esperar... no, lo que piensas es ¡pues ahora que se joroben!.

APÉNDICE II

Cuestionarios y formularios de trabajo

CASO.....

La encuesta se realizará en un lugar tranquilo, una terraza o entorno abierto. El encuestador prestará atención a la conducta del encuestado: cambios de postura, estatismo, velocidad al hablar, forma de expresarse, movimientos faciales y corporales...Los datos referidos a la observación se anotarán al final.

Este cuestionario tarda en administrarse menos de 5 minutos.

A continuación le voy a hacer una serie de preguntas a las que Ud. puede responderme libremente, ya que no se trata de un cuestionario con opciones de respuesta; no obstante le agradeceríamos que tratara de ser lo más sincero posible en sus respuestas:

1) Sin mirar su reloj, podría decirme con la mayor exactitud posible ¿qué hora es? -----

Hora del reloj:.....

Aproximación con error de +/- 5 min. = I R 1 ☐

2) ¿Qué día es hoy?.....

Respuesta rápida y exacta = I R 2 ☐

3) ¿Se suele acordar de fechas significativas: aniversarios, cumpleaños de familiares, amigos..?

.....

Afirmativo = I R 3 ☐

4) ¿Qué día nació su padre?.....

Respuesta afirmativa y correcta = I R 4 ☐

5) ¿Cuanto tiempo tarda en comer a diario?.....

Hasta 20 minutos = I R 5 ☐

6) Considera Ud. que come rápido o despacio.....

Afirmativa = I R 6 ☐

7) Se considera Ud. una persona activa

Afirmativa = I R 7 ☐

8) Se considera Ud. una persona nerviosa.....

Afirmativa = I R 8 ☐

9) Acostumbra a hacer más de una cosa a la vez

Afirmativa = I R 9 ☐

10) Utiliza Ud. agenda de planificación.....

Afirmativa = I R 10 ☐

11) Acostumbra a realizar listas con las actividades que debe realizar.....

Afirmativa = I R 11 ☐

12) Suele planificar las actividades que debe realizar, sean de ocio de trabajo:

Afirmativa = I R 12 ☐

13) Es Ud. puntual.

Afirmativa = I R 13 ☐

14) Le molesta que le hagan esperar.

Afirmativa = I R 14 ☐

14.1) Si ha respondido afirmativamente o con duda a la pregunta anterior

¿Cuánto tiempo espera sin sentirse molesto?.....

Hasta 10 minutos = I R 14.1. ☐

15) Podría decirme aproximadamente cuanto tiempo cree que llevamos hablando:

Duración estimada de la encuesta:.....

Duración de la encuesta:.....

Acierto margen de error de +/- 20% = I R 15 ☐

OBSERVACIONES:

RESULTADO:

Nº resp. afirmativas:.....

Porcentaje sobre el total:.....

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	Hombre	Mujer	
Edad:	1- hasta 25 años	2- de 25 a 30 años	3- de 31 a 40 años
	4- de 41 a 50 años	5- de 51 a 60 años	6- 61 años en adelante
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- Trabajador cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	9- Jubilado
	10-Militar	11-Profesor	12-Funcionario
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- Bachillerato/COU
	4- Técnico	5-Licenciado	

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2.- Modelo general para el estudio de situaciones de espera

CASO.....

OBSERVACIÓN:

Temperatura de la sala:
 En el momento de llegada _____ °
 Al finalizar la espera _____ °
 Luminosidad: _____
 Humo: _____
 Ruido: _____
 Voces _____
 Música: _____
 Personas en el recinto:
 En el momento de llegada _____
 Al finalizar la espera _____
 Personas con las que acude

CRONOLOGÍA:

Hora de llegada _____
 Hora de acceso _____
 Hora de salida _____
 Duración de la espera (E) _____
 Duración de la consulta (C) _____
 Duración visita (Total = E + C) _____

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	H - 0	M - 1	
Edad:	25-30 -1	31-40 -2	41-50 -3
	51-60-4	61... -5	
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- T. cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- Bachillerato/C.O.U.
	4- Técnico	5- Licenciado	
Acompañantes:	Hombres _____	Mujeres _____	

ACTIVIDAD	00	10	20	30	40	50	00	10	20	30	40	50	00	10	15
Posición															
De pie															
Sentado															
Cambia de postura															
Conducta															
Fuma															
Lee libro															
Lee revistas															
Conversa esporádicamente															
Mantiene conversación															
Observa el entorno															
Mira el reloj															
Pregunta sobre la espera															
Bosteza															
Suda															
Gesticula															
Sed, sequedad bucal															
Tics nerviosos															
Reclama atención															

ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA

1) ¿Piensa que iba a tener que esperar?
 SI - I NO - 0
 I.I.) ¿Cuánto tiempo calcula que esperará? _____

2) Siente Ud. prisa en este momento?
 SI - I NO - 0

FINALIZADO EL SERVICIO

3) Si otra persona que hubiera entrado al mismo tiempo que Ud., y llevara esperando lo mismo, presentara una queja, ¿cómo le parecería eso? _____

4) Si alguien le preguntara por un (servicio genérico), le recomendaría (servicio concreto)?
 SI - I NO - 0

5) Si volviera a necesitar los servicios de (genérico), ¿Acudiría a (servicio concreto)?
 SI - I NO - 0

6) ¿Cómo calificaría la experiencia de hoy en (servicio concreto)?
 1- Muy satisfactoria 7- Nada satisfactoria
 2- Bastante satisfactoria 6- Bastante poco satisfactoria
 3- Satisfactoria 5- Poco satisfactoria
 4- Normal

7) Podría decirme sin mirar el reloj, ¿cuánto tiempo ha esperado? _____

8) Piensa Ud. que le están respetando su turno?
 SI - I NO - 0

9) En su opinión, ¿Cuál ha sido la causa de la espera? _____

10) ¿Con cuál de estas tres frases está más de acuerdo?
 1- Hoy debe suceder algo extraño
 2- En las consultas médicas siempre hay que esperar
 3- En este médico siempre hay que esperar

11) Siente Ud. prisa en este momento?
 SI - I NO - 0

12) ¿Cuánto tiempo considera Ud. aceptable esperar en (servicio genérico)? _____

13) Opiniones hacia las esperas:
 Esperar en (servicio genérico) es.....
 Esperar en cualquier lugar es.....
 Cuando espero me siento.....
 Cuando espero, la gente de mi alrededor.....
 La mejor forma de esperar es.....
 En.....no me molesta esperar porque.....

14) Durante su espera, ¿le ha informado alguien de lo que iba a durar la espera?
 SI - I NO - 0

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-1.- COMERCIOS (Cajas de salida de hipermercados)

CASO: __ __

OBSERVACIÓN:

Voces _____	(voces)
Música: _____	(musica)
Personas en la cola (incluyendo al que está en la caja y excluyendo al cliente) _____	
(cola)	
Personas con las que acude (excluyendo al cliente) _____	
(compa)	
Hombres _____	(chomb)
Mujeres _____	

CRONOLOGÍA:

Hora de llegada a la caja _____
Hora de acceso a la caja _____
Hora de salida _____
Duración de la espera (E) _____ (tespera)
Duración de la prestación (C) _____ (dserv)
Duración visita (Total = E + C) _____ (dtserv)
(15)

(16)

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	H - 0	M - 1	(sexo)
Edad: 25 -1	25-30 -2	31-40 -3
	41-50 -4	51-60 -5	61... -6
			(edad)
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- Trabajador cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	9- Jubilado
	10-Militar	11-Profesor	12-Funcionario
			(ocupa)
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- C.O.U.
	4- Técnico	5- Licenciado	(forma)

ACTIVIDAD	00	10	20	30	40	50	00	10	20	30	40	50	00	10	cód
Posición															
De pie															depie
Sentado															sentado
Cambio de postura															cambios
Conducta															
Fuma															fuma
Bebe															bebe
Lee libro															
Lee revistas															lee
Se ausenta temporalmente															ausenta
Conversa esporádicamente															charesp
Mantiene conversación															charman
Observa el entorno															observa
Reclama atención															pregunta
															activo
Abandona la espera															

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-1.- COMERCIOS (Cajas de salida de hipermercados)

ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA:

- 1) ¿Piensa Ud. que va a tener que esperar para pagar?
SI - 1 NO - 0 (previ)
SI responde SI: ¿Cuánto tiempo calcula que esperará? _____ (tprevies)
- 2) Número aproximado de artículos (productos, no referencias):
1- Más de un carro 2- Carro muy lleno (60)
3- Carro lleno (30) 4- Carro poco lleno/semilleno (20)
5- Productos sueltos (prods)
- 3) Personas en la cola: _____ (43)

AL SALIR DE LA CAJA:

- 4) Se considera Ud. cliente habitual de (nombre del establecimiento)
SI - 1 NO - 0 (cliente)
- 5) ¿Con qué frecuencia acude?
1- Más de 1 vez por semana 1
2- 1 vez por semana 2
3- 1 vez cada dos semanas 3
4- 1 vez al mes 4
5- Muy de vez en cuando 5 (frecuenc)
- 6) ¿A qué hora suele venir?
1- No tengo hora fija (habith) 2- A las _____ (hhabitua)
- 7) Si alguien le preguntara por un hipermercado, le recomendaría (nombre del establecimiento)
SI - 1 NO - 0 NO SABE -2 (ee_pres)
- 8) En su opinión, el hipermercado (nombre del establecimiento, es:
Mejor que otros establecimientos para hacer la compra 1
Igual que otros establecimientos para hacer la compra 2
Peor que otros establecimientos para hacer la compra 3 (ee_compa)
- 9) ¿Cómo calificaría su experiencia de hoy en (nombre del establecimiento)
1- Muy satisfactoria 7- Nada satisfactoria
2- Bastante satisfactoria 6- Bastante poco satisfactoria
3- Satisfactoria
4- Normal 5- Poco satisfactoria (ee_sat)

- 10) ¿Cuánto tiempo considera Ud. aceptable esperar en la cola de la caja? _____ (tacep)
- 11) En su opinión, ¿Cuál ha sido la causa por la que ha tenido que esperar?
_____ (catribu)

- 12) ¿Con cuál de estas tres frases está más de acuerdo?
1- Hoy debe suceder algo extraño por eso he tenido que esperar
2- En las cajas de los hipermercados siempre hay que esperar
3- En este hipermercado siempre hay que esperar
4- En Continente no hay que esperar
5- Hoy debe haber sucedido algo extraño, por eso no he tenido que esperar
6- Si hubiera venido otro día a otra hora no habría tenido que esperar
9- No ha tenido que esperar (causa)
- 13) Sentía Ud. prisa?
SI - 1 NO - 0 (prisa)
- 14) Complete las frases: (Opiniones hacia las esperas)
Esperar en la cola de la caja del hiper es (espserv)
Esperar en cualquier lugar es..... (esperarq)
Cuando tengo que esperar me siento..... (siento)
Cuando espero en la cola, las otras personas..... (la gente)
La mejor forma de esperar es..... (mejorf)
En.....no me molesta esperar porque..... (enpq)
- 15) Piensa Ud. que le han respetando su turno?
SI - 1 NO - 0 (turno)
- 16) Podría decirme sin mirar el reloj, ¿cuánto tiempo ha tenido que esperar en la cola de la caja, hasta que han empezado a atenderle/la?: _____ (tsubje)
- 17) Si otra persona que hubiera llegado a la cola al mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera, ¿cómo le parecería eso? _____ (queja)

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-2.- SERVICIO SANITARIOS (Consultas médicas privadas)

CASO:__ __

OBSERVACIÓN:

Voces_____	(voces)
Música:_____	(musca)
Personas con las que acude (excluyendo al cliente) _____	(compa)
Hombres_____	(chomb)
Mujeres _____	(cmujer)

CRONOLOGÍA:

Hora de llegada a la consulta_____
Hora de acceso al médico _____
Hora de salida_____
Duración de la espera (E)_____ (tesper)
Duración de la consulta (C)_____ (dserv)
Duración visita (Total = E + C) _____ (dtserv)
Duración de la espera con relación a la hora de la cita_____ (ecita)

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	H - 0	M - 1	(sexo)
Edad: 25 -1	25-30 -2	31-40 -3
	41-50 -4	51-60 -5	61... -6
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- Trabajador cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	9- Jubilado
	10-Militar	11-Profesor	12-Funcionario
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- C.O.U.
	4- Técnico	5- Licenciado	

ACTIVIDAD	00	10	20	30	40	50	00	10	20	30	40	50	00	10	cód
Posición															
De pie															depie
Sentado															sentado
Cambio de postura															cambios
Conducta															
Fuma															fuma
Bebe															bebe
Lee libro															
Lee revistas															lee
Se ausenta temporalmente															ausenta
Conversa esporádicamente															charesp
Mantiene conversación															charman
Observa el entorno															observa
Reclama atención															pregunta
															activo
Abandona la espera															

ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA:

- 1) ¿Piensa Ud. que va a tener que esperar?
 SI - / NO - 0 (previ)
Si responde SI: ¿Cuánto tiempo calcula que esperará?_____ (tprvies)
 2) ¿A qué hora tiene concertada su cita? _____ (hcita)

DESPUÉS DE LA CONSULTA:

- 4) Si alguien le preguntara por un otorrino, le recomendaría el Dr.? (ee_pres)
 SI - / NO - 0
 5) Si volviera a necesitar los servicios de un otorrino, ¿Acudiría al Dr.? (ee_int)
 SI - / NO - 0
 6) ¿Cómo calificaría su experiencia en la consulta del Dr.? (ee_sat)
 1- Muy satisfactoria
 2- Bastante satisfactoria
 3- Satisfactoria
 4- Normal
 5- Poco satisfactoria
 6- Bastante poco satisfactoria
 7- Nada satisfactoria

- 7) ¿Cuánto tiempo considera Ud. aceptable esperar en la consulta del médico _____ (tacep)
 8) ¿Se ha producido su cita a la hora prevista? _____ (catribu)

- 9) ¿Con cuál de estas tres frases está más de acuerdo?

- 1- Hoy debe suceder algo extraño por eso he tenido que esperar
 2- En las consultas médicas siempre hay que esperar
 3- En este médico siempre hay que espera
 4- En este médico no hay que esperar
 5- Hoy debe haber sucedido algo extraño, por eso no he tenido que esperar
 6- En las consultas médicas no hay que esperar
 9- No ha esperado

(causa)

- 10) ¿Siente Ud. prisa?
 SI - / NO - 0 (prisa)
 11) Opiniones hacia las esperas:
 Esperar en el médico es..... (espserv)
 Esperar en cualquier lugar es..... (esperarq)
 Cuando tengo que esperar siento..... (siento)
 Cuando espero en la consulta del médico, la gente..... (lagente)
 La mejor forma de esperar es..... (mejorfe)
 En.....no me molesta esperar porque..... (lme)

- 12) Piensa Ud. que le han respetando su turno?
 SI - / NO - 0 (turno)
 13) Podría decirme sin mirar el reloj, ¿Cuánto tiempo ha esperando? _____ (tsubje)

- 14) Si otra persona que hubiera esperado el mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera ¿cómo le parecería esa conducta ? _____ (queja)

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-3.- ENTIDADES BANCARIAS (Caja)

CASO: __ __

OBSERVACIÓN:

Voces _____	(voces)
Música: _____	(musica)
Personas en la cola (incluyendo al que está en la caja y excluyendo al cliente) _____	
	(cola)
Personas con las que acude (excluyendo al cliente) _____	
	(compa)
Hombres _____	(chomb)
Mujeres _____	(cmujer)

CRONOLOGÍA:

Hora de llegada al banco _____
Hora de acceso a la ventanilla _____
Hora de salida _____
Duración de la espera (E) _____ (tespera)
Duración de la prestación (C) _____ (dserv)
Duración visita (Total = E + C) _____ (dtserv)
(15)

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	H - 0	M - 1	(sexo)
Edad: 25 -1	25-30 -2	31-40 -3
	41-50 -4	51-60 -5	61... -6
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- Trabajador cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	9- Jubilado
	10-Militar	11-Profesor	12-Funcionario
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- C.O.U.
	4- Técnico	5- Licenciado	(forma)

ACTIVIDAD	00	10	20	30	40	50	00	10	20	30	40	50	00	10	cód
Posición															
De pie															depie
Sentado															sentado
Cambio de postura															cambios
Conducta															
Fuma															fuma
Bebe															bebe
Lee libro															
Lee revistas															lee
Se ausenta temporalmente															ausenta
Conversa esporádicamente															charesp
Mantiene conversación															charman
Observa el entorno															observa
Reclama atención															pregunta
															activo
Abandona la espera															

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-3.- ENTIDADES BANCARIAS (Caja)

ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA:

1) ¿Piensa Ud. que va a tener que esperar para hacer sus gestiones en el banco?

SI - 1

NO - 0

(previ)
(tprevies)

SI responde SI: ¿Cuánto tiempo calcula que esperará? _____

AL SALIR DE LA CAJA:

3) ¿Con qué frecuencia acude al banco (*nombre de la entidad bancaria seleccionada*)?

1- Más de 1 vez por semana

1

2- 1 vez por semana

2

3- 1 vez cada dos semanas

3

4- 1 vez al mes

4

5- Muy de vez en cuando

5

6- Nuevo cliente

0

(frecuenc)

4) ¿A qué hora suele venir?

1- No tengo hora fija

(habith)

2- A las _____

(hhabitua)

5) Si alguien le preguntara por un banco, le recomendaría (*nombre de la entidad bancaria seleccionada*)?

SI - 1

NO - 0

(ee_pres)

6) En su opinión, el hipermercado (*nombre de la entidad bancaria seleccionada*), es:

Tan bueno como otros bancos

1

Mejor que otros bancos

2

Igual que otros bancos

3

Pero que otros bancos

4

(ee_comp)

7) ¿Cómo calificaría su experiencia hoy en (*nombre de la entidad bancaria seleccionada*)?

1- Muy satisfactoria

7- Nada satisfactoria

2- Bastante satisfactoria

6- Bastante poco satisfactoria

3- Satisfactoria

5- Poco satisfactoria

4- Normal

(ee_sat)

8) ¿Cuánto tiempo considera Ud. aceptable esperar en la cola del banco? _____

(tacep)

9) En su opinión, ¿Cuál ha sido la causa por la que ha tenido que esperar?

(catribu)

10) ¿Con cuál de estas tres frases está más de acuerdo?

1- Hoy debe suceder algo extraño por eso he tenido que esperar

2- En los bancos siempre hay que esperar

3- En este banco siempre hay que espera

4- En este banco no se espera

5- Hoy debe haber sucedido algo extraño, por eso no he tenido que esperar

6- Si hubiera venido otro día a otra hora no habría tenido que esperar

9- No ha tenido que esperar

(causa)

11) Sentía Ud. prisa?

SI - 1

NO - 0

(prisa)

12) Complete las frases: (*Opiniones hacia las esperas*)

Esperar en la cola del banco es

(espserv)

Esperar en cualquier lugar es.....

(esperarq)

Cuando tengo que esperar me siento.....

(siento)

Cuando espero en la cola del banco, las otras personas.....

(la gente)

La mejor forma de esperar es.....

(mejorf)

En.....no me molesta esperar porque.....

(lme)

13) Piensa Ud. que le han respetando su turno?

SI - 1

NO - 0

(turno)

14) Podría decirme sin mirar el reloj, ¿cuánto tiempo ha esperado?: _____

(tsube)

15) Si otra persona que hubiera llegado a la cola al mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera, ¿cómo le parecería eso? _____

(queja)

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-4.- RESTAURANTES (Espera antes de acceder a la mesa)

CASO:__ __

OBSERVACIÓN:

Voces _____	(voces)
Música: _____	(musca)
Personas con las que acude (excluyendo al cliente) _____	(compa)
Hombres _____	(chomb)
Mujeres _____	(cmujer)

CRONOLOGÍA:

Hora de llegada al restaurante _____
Hora de acceso a la mesa _____
Hora de salida _____
Duración de la espera (E) _____ (tesper)
Duración de la prestación (C) _____ (dserv)
Duración visita (Total = E + C) _____ (dtserv)
Duración de la espera con relación a la hora de la reserva _____ (ecita)

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo:	H - 0	M - 1	(sexo)
Edad: 25 -1	25-30 -2	31-40 -3
	41-50 -4	51-60 -5	61... -6
Ocupación:	1- Empleado	2- Ejecutivo	3- Empresario
	4- Profesión liberal	5- Estudiante	6- Trabajador cuenta propia
	7- Ama de casa	8- Parado	9- Jubilado
	10-Militar	11-Profesor	12-Funcionario
Formación:	1- Sin estudios	2- Primaria	3- C.O.U.
	4- Técnico	5- Licenciado	(forma)

ACTIVIDAD	00	10	20	30	40	50	00	10	20	30	40	50	00	10	cód
Posición															
De pie															depie
Sentado															sentado
Cambio de postura															cambios
Conducta															
Fuma															fuma
Bebe															bebe
Lee libro															
Lee revistas															lee
Se ausenta temporalmente															ausenta
Conversa esporádicamente															charesp
Mantiene conversación															charman
Observa el entorno															observa
Reclama atención															pregunta
															activo
Abandona la espera															

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C2-4.- RESTAURANTES (Espera antes de acceder a la mesa)

ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA:

- 1) ¿Piensa Ud. que va a tener que esperar?
 SI - / NO - 0 (previ)
Si responde SI: ¿Cuánto tiempo calcula que esperará? _____ (tprvies)
- 2) Tiene reservada mesa SI - / NO - 0 (reserva)
Si responde SI: ¿Para qué hora? _____ (hcita)

AL SALIR DEL RESTAURANTE:

- 3) Se considera Ud. cliente de.....
 SI - / NO - 0 (cliente)
- 4) ¿Con qué frecuencia acude?
 1- Más de 1 vez por semana /
 2- 1 vez por semana 2
 3- 1 vez cada dos semanas 3
 4- 1 vez al mes 4
 5- Muy de vez en cuando 5
 6- Nuevo cliente 0 (frecuenc)

- 5) ¿A qué hora suele venir?
 1- No tengo hora fija (habith) 2- A las _____ (hhabitua)

- 6) Si alguien le preguntara por un restaurante, le recomendaría?
 SI - / NO - 0 (ee_pres)
- 7) Le gustaría volver a a.....?
 SI - / NO - 0 (ee_int)
- 8) ¿Cómo calificaría su experiencia hoy en?
 1- Muy satisfactoria 7- Nada satisfactoria
 2- Bastante satisfactoria 6- Bastante poco satisfactoria
 3- Satisfactoria 5- Poco satisfactoria
 4- Normal (ee_sat)

- 9) ¿Cuánto tiempo considera Ud. aceptable esperar para sentarse en un restaurante?
 _____ (tacep)

- 10) En su opinión, ¿Cuál ha sido la causa del retraso?
 _____ (catribu)

- 11) ¿Con cuál de estas tres frases está más de acuerdo?
 1- Hoy debía suceder algo extraño, por eso he tenido que esperar
 2- En los restaurantes siempre hay que esperar
 3- En este restaurante siempre hay que espera
 4- En este restaurante no se espera
 5- Hoy debe haber sucedido algo extraño, por eso no he tenido que esperar
 6- Si hubiera venido otro día o a otra hora no habría tenido que esperar
 9- No ha esperado (causa)
- 12) Sentía Ud. prisa?
 SI - / NO - 0 (prisa)
- 13) Complete las frases: (Opiniones hacia las esperas)
 Esperar en un restaurante, para sentarse es (espserv)
 Esperar en cualquier lugar es..... (esperarq)
 Cuando tengo que esperar me siento..... (siente)
 Cuando espero la gente..... (lagente)
 La mejor forma de esperar es..... (mejorfe)
 En.....no me molesta esperar porque..... (lnme)
- 14) Piensa Ud. que le han respetando su turno?
 SI - / NO - 0 (turno)
- 15) Podría decirme sin mirar el reloj, ¿cuánto tiempo ha esperando?: _____ (tsubje)

- 16) Si otra persona que hubiera llegado al mismo tiempo que Ud., hubiera presentado una queja por la espera, ¿cómo le parecería eso? _____ (queja)

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Cuestionario C3.-Variables Ambientales

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Temperatura de la sala:									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Temperatura de la sala:									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Luminosidad (fotómetro):									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Luminosidad (fotómetro):									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Ruido (sonómetro):									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Ruido (sonómetro):									

00 15 30 45 00 15 30 45 00

Densidad									
Consulta: Núm. de personas en la sala de espera.									
Banco: Núm. de personas en el recinto.	00	15	30	45	00	15	30	45	00
Hipermercados: Flujo de entrada por minuto.									
Restaurante: Núm. de personas esperando en la sala.									

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Formulario 1.-Cuadro estándar de tabulación de Variables Ambientales

Datos recogidos en:_____

Casos a los que pertenece la configuración de variables: ____ hasta ____ (*ambos inclusive*)

HORA	TEMPERATURA	LUZ	RUIDO	DENSIDAD
xx:00				
xx:15				
xx:30				
xx:45				
xx:00				
xx:15				
xx:30				
xx:45				
xx:00				
xx:15				
xx:30				
xx:45				
xx:00				
xx:15				
xx:30				
xx:45				

Apéndice II : Cuestionarios y formularios de trabajo
Formulario 2.-Cuadro estándar de tabulación de preguntas abiertas

CÓD.	RESPUESTA	COMERCIO	MEDICO	BANCA	RESTAURANTE	TOTAL
1	Respuesta original (1)	Frecuencia de la respuesta (1)	Frecuencia de la respuesta (1)	Frecuencia de la respuesta (1)	Frecuencia de la respuesta (1)	Frecuencia de la respuesta (1) en el total de encuestas
1	Respuesta original (2)					
1	Respuesta (n)					
2						
2						
3						
3						
4						
4						
5						
5						
6						
6						
7	Respuesta original (1) no asignable a ninguna categoría					
7	Respuesta original (n) no asignable a ninguna categoría					
9	Respuesta perdida					
TOTAL (COLUMNAS)		Casos totales contemplados en comercios	Casos totales contemplados en médicos	Casos totales contemplados en banca	Casos totales contemplados en restaurantes	Casos totales en la muestra

En el siguiente cuestionario se le describirán una serie de situaciones. Ud. debe imaginarse en la situación que se le presenta y a continuación, responder a la pregunta que le planteamos, de acuerdo con lo que cree que haría o pensaría en cada caso..

Si tiene alguna duda consúltenosla antes de continuar.

La información que Ud. puede suministrar es importante para nuestra investigación, por ello le agradecemos anticipadamente su colaboración y su sinceridad.

Muchas gracias.

Marque con un círculo la opción elegida. En cada preguntas sólo debe señalar **una opción**.

Pregunta	Opciones de respuesta		
1	A [no hay nadie en la cola]	B [hay 30 personas en la cola]	C[tiene que esperar 60 minutos]
2	A[todas las mesas ocupadas]	B[bastantes mesas libres]	Le daría igual
	A[mejor comida en A]	B[mejor comida en B]	Supone que será igual en los dos
3	A[Pide cita y espera 3 semanas]	B[pide cita pero busca otro médico]	C[no pide cita]
	A[mañana]	B[dentro de 3 semanas]	C[busca un tercer médico]
	A[el que le recibe dentro de 3 semanas]	B[el que le recibe mañana]	
4	X[cuando quieras donde quieras]	Y[siempre a tiempo]	
	X[más barata]	Y[más barata]	
5	Hacer el curso A	Hacer el curso B	Hacer el curso C
6	Sala 1 [buena crítica y 40 personas en la cola]	Sala 2[mala crítica y nadie en la cola]	Sala 3[crítica contradictoria y 20 personas esperando] Sala 4[no sabe nada y 20 personas esperando]
7	A[le reservo para el sábado]	B[la semana que viene]	C[dentro de 3 semanas]
8	A[positivo]	B[indiferente]	C[negativo]
9	Coche x: importación con pintura a medida Posición=	Coche y: top de gama sin extras Posición=	Coche z: top de gama con todos los extras Posición=
10	A[presentar esta tarde]	B[plazo justo, pero se hará]	C[tiene tiempo de sobra]

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

Sexo: Hombre Mujer
Edad: hasta 25 años - de 25 a 30 años - de 31 a 40 años - de 41 a 50 años - de 51 a 60 años - de 61 años en adelante
Ocupación: 1- Empleado 2- Ejecutivo 3- Empresario 4- Profesión liberal 5- Estudiante 6- Trabajador cuenta propia
7- Ama de casa 8- Parado 9- Jubilado 10-Militar 11-Profesor 12-Funcionario
Formación: 1- Sin estudios 2- Primaria 3- Bachillerato/COU 4- Técnico 5-Licenciado

Descripción de los escenarios correspondientes a cada pregunta;

1) Ha decidido pasar unos días de vacaciones en un parque temático. El funcionamiento de parque es a base de tickets, es decir Ud. compra una tira de tickets y se monta en las atracciones. Las atracciones del parque no son visibles en su mayoría, lo que significa que antes de incorporarse a la atracción propiamente dicha, Ud. no sabe como será. Frente a Ud. hay tres atracciones. En la primera (A) no hay nadie esperando para entrar, lo que le permitiría incorporarse inmediatamente. En la segunda B) hay unas 30 personas esperando. En la tercera (C) observa que hay una gran cola, junto a un cartel que indica que desde el lugar donde usted empezaría a esperar, faltan 60 minutos para entrar. Sólo le queda un ticket, así que tiene que elegir entre una de las tres. ¿Qué atracción elegiría?

2) Ha ido a pasar unos días a Oslo. Esta haciéndose de noche y tiene ganas de cenar. Sale del hotel a dar un paseo y buscar un restaurante. Se encuentra en una calle donde hay dos restaurantes que se llaman A y B. Se detiene a observar cómo son. La carta y los precios son similares. En el primer restaurante (A) observa que están todas las mesas ocupadas y hay algunas parejas esperando; en el segundo (B) hay bastantes mesas vacías y nadie esperando. ¿En cual restaurante prefiere cenar? ¿En cual restaurante cree que la comida será mejor?

3) Ud. tiene un problema de salud y debe visitar al especialista. Antes de tomar la decisión Ud. decide acercarse a la consulta del Dr. X, cuando llega, la enfermera le abre la puerta y le dice que pase. Ud. se da cuenta que la consulta está llena de gente. Le pide hora a la enfermera y le da cita para dentro de 3 semanas. ¿Qué hace?

En el escenario anterior Ud. Ha pedido cita, pero tiene la intención de buscar otro especialista. Se informa de la consulta de otro especialista y cuando llega observa que no hay nadie, salvo el médico y la enfermera. La enfermera le dice que si lo desea puede pasar inmediatamente, pero Ud. no lleva consigo sus análisis así que le dice que prefiere que le de una cita para otro día. La enfermera le cita para el día siguiente.

Cuando llega a su casa, ud. tiene que tomar una decisión: acudir al médico mañana, dentro de 3 semanas o buscar un tercer especialista ¿qué decidirá?

Como no se siente plenamente seguro sobre qué hacer, llama a un amigo suyo que es médico, aunque de otra especialidad y le pregunta si conoce a ambos doctores. Su amigo le responde: conozco a los dos, y desde luego yo iría a la consulta de....¿quién cree Ud. que le va a recomendar el primero o el segundo?

4) La compañía de aviación X comercializa sus billetes con el slogan publicitario: donde quieras cuando quieras. Es sabido que la oferta de destinos y horarios está entre las más amplias, aunque también es popular por la impuntualidad de sus vuelos.

La compañía de aviación Y emplea el slogan: sin esperas. Es conocida por la puntualidad de sus vuelos, aunque disponer de un billete en esta compañía es sumamente difícil por lo reducida que es su oferta.

Para planear sus vacaciones que preferirá, viajar con X, o hacerlo con Y.

¿Qué cree que será más barato viajar con X o con Y?

5) Ud. quiere realizar un curso de especialización. Piensa que de cara a su formación, y a la posibilidad de acceder a un mejor puesto en el mercado laboral la especialización es importante.

Antes de tomar la decisión decide informarse personalmente en los centros que imparten el tipo de programas que Ud. busca.

En el centro A, la persona que le atiende le da un programa y le informa de que el curso comenzará el mes siguiente, pero para acceder tendrá que superar una prueba de acceso.

En el centro B, la persona que le atiende le da una carpeta con información de varios cursos, además del que ha solicitado y le dice que para acceder superar una prueba de acceso. La fecha de inicio del curso es dentro de dos semanas.

En el centro C la persona que le atiende le da un programa pero le informa de que la siguiente convocatoria del curso está completa y no disponen de más plazas. Si desea hacer el curso tendrá que esperar al semestre siguiente porque ahora no hay vacantes salvo que algún asistente se dé de baja.

Antes de tomar la decisión Ud. analiza las tres ofertas. Los programas son similares y todos ellos están acompañados de un módulo de prácticas en empresas. Ud. decide:

6) Son las 9:45 de un sábado y Ud. está frente a las taquillas de un multicine. Hay 4 salas. Las cuatro películas empiezan a las 10.

En la sala 1 ponen una película de la que ha leído una buena crítica.

En la sala 2 ponen una película de la que ha oído hablar mal.

De la película de la sala 3 ha recibido información contradictoria, algunas personas le han dicho que es buena y otras que no es buena.

De la película de la sala 4 no ha oído ni leído nada.

La situación para sacar las entradas es la siguientes:

Para la sala 1 tiene que hacer una cola de unas 40 personas. Para la sala 2 no hay que esperar. En las salas 3 y 4 hay aproximadamente la misma cola, de unas 20 personas en cada una.

¿Qué película elegirá?

7) Ud. desea impresionar a su pareja. Un amigo le ha comentado que hay un restaurante muy exclusivo en un pueblo de los alrededores de Madrid. Se trata de un lugar exquisito y a Ud. le parece una buena opción así que decide llamar para hacer una reserva. Cuando llama ¿Qué cree que le van a decir....?

8) Uds. ha conseguido cenar en el restaurante anterior. Leen la carta y deciden que tomarán de primero *tosta de arroz con bogavante* y de segundo *confit de pato*, todo ello acompañado de un Rioja Gran Reserva. El camarero les toma nota y se va a la cocina. Acto seguido les trae el vino y el primer plato.

El hecho de que el camarero le traiga inmediatamente el primer plato, para Ud. es:

9) Su padre se va a comprar un coche pero duda entre:

- a) Un vehículo de la marca X que es de importación, y que le gustaría en una pintura metalizada que se fabrica a medida al gusto del cliente
- b) Un vehículo de la marca Y en la versión más alta de la gama, al que no tiene que añadir ningún extra porque lo trae todo de serie.

- c) Un vehículo de la marca Z que en la versión más alta de la gama tiene una serie de opciones de las que él quiere todas

Las tres opciones son bastante similares en precio. Los tres son coches de un importe elevado y con prestaciones equivalentes. La principal diferencia estriba en el plazo de entrega, pero a este respecto, su padre se ha hecho un lío con la información. Podría decirnos cual cree que será el orden de entrega de más pronto a más tarde:

10) Ud. es publicitario y trabaja en una agencia en el departamento creativo. Asiste a una reunión en la que el cliente está exponiendo lo que pretende lograr con la campaña que se supone que Ud. va a diseñar. A medida que va hablando el cliente, Ud. se da cuenta de que lo que él quiere lo tiene Ud. ya hecho, porque se trata de una campaña que hizo hace tiempo para otro cliente y que fue rechazada porque el cliente era muy poco atrevido. Sin embargo en esta ocasión cree que esa campaña si que se la aprobarían, porque este cliente parece más atrevido. Al finalizar la reunión, el cliente queda con Ud. en llamarle para confirmarle la fecha en que quiere que le presenten la idea.

Una hora después el cliente le llama por teléfono y le dice que tiene que presentar dentro de 3 días. Entonces Ud. le dice:....

11) En la sala de embarque del aeropuerto de Barajas, los pasajeros del vuelo con destino a Barcelona se disponen a embarcar. Por megafonía les informan de que debido a causa técnicas el vuelo está postpuesto hasta nuevo aviso. Entre los pasajeros nos encontramos con las siguientes personas:

Pasajero	Ranking
Juan: se ha acercado al mostrador donde una azafata, a la que parece conocer, le ha dado una información mirando el reloj. Acto seguido se oye decir a Juan: Bueno, pues entonces me voy a hacer unas compras, nos vemos luego.	
Luis: hace una llamada por el móvil y se le escucha decir: bueno, si no llego a la hora podéis empezar si mi, y ya me contaréis lo que ha pasado, total para lo que voy a hacer en esa reunión.	
José: va acompañado de una mujer a quien le dice: y ahora que vamos a hacer, tenemos que estar sin falta a las 11 en el notario, porque como no lleguemos figurará que no hemos comparecido y perderemos la fianza.	
Marcos que mira distraído por la ventana la salida de los aviones	
Pedro: abre su maletín, saca un libro de bolsillo y se ha puesto a leer.	
Javier abre la agenda, repasa lo que parece el planning del día y abre el portátil y se pone a trabajar.	

Transcurrido un tiempo los pasajeros empiezan a dar muestras de la insatisfacción por la espera, dirigiéndose al mostrador y solicitando una explicación de la compañía. A través de los datos que le ofrecemos queremos que construya un ranking del 1 al 6 indicando la prioridad en la manifestación de insatisfacción. De este modo, el pasajero que tenga la posición 1 será el que Ud. cree que se quejará antes y a quien ponga la posición 6 es el que piensa que se quejará en último lugar.

APÉNDICE III

Instrucciones del trabajo de campo

a) Condiciones generales del trabajo de campo

El objetivo del trabajo es conseguir 50 encuestas COMPLETAS Y VÁLIDAS en los cuatro servicios seleccionados.

Se desestiman todas aquellas encuestas en las que falten respuestas así como datos de la cronología de la espera.

La duración de una encuesta es variable en cada servicio:

- Aproximadamente:
- a) 10 minutos en Bancos e Hipermercados
 - b) 15 minutos en Consultas médicas
 - c) ¿? en Restaurantes

De acuerdo con estas estimaciones, una tarde o una mañana en cada establecimiento sería suficiente, sin embargo como medida de previsión dedicamos dos módulos a cada servicio.

b) Instrucciones para realizar las encuestas

1. Rellenar bien los cuestionarios es MUY IMPORTANTE, la calidad del trabajo final depende de ello.
2. Hay que ser AMABLE, SIMPÁTICO y no sentirse avergonzado al tomar contacto con el encuestado.
3. Algunas personas serán reticentes a responder, pueden tener prisa o incluso ser antipáticas. En cualquier caso nosotros seremos siempre muy amables.
4. NO NOS INVENTAREMOS LAS RESPUESTAS
5. Comenzaremos, antes de la espera solicitando la colaboración del potencial encuestado:

- Disculpe, le importaría que le hiciera una pregunta? (Módulo antes de la espera)
6. Durante la espera seremos discretos y estaremos a cierta distancia del encuestado, observando su conducta. La OBSERVACIÓN DEBERÁ SER OBJETIVA.
7. Finalizada la espera, volveremos a aproximarnos al encuestado con simpatía:

- Le importaría contestarme a unas preguntas. Le aseguro que voy a ser muy muy breve. Su opinión es muy valiosa y puede ayudarnos a mejorar la calidad del servicio que recibe. (Módulo “Después de la espera”)
8. Aquellas preguntas para las que hay cartones se le mostrarán para que le resulte más fácil responder.
9. En las preguntas sobre las opiniones hacia la espera hay que anotar lo que espontáneamente se le ocurra al encuestado aunque sea un tontería. No obstante se destacará el carácter serio de la investigación.
10. Terminaremos la encuesta pidiéndole los datos de clasificación sociodemográficos. Si se muestra reticente se le explica la confidencialidad del

trabajo y que no precisamos ni su nombre, ni su apellido, ni datos privados. Si a pesar de ello insiste, nos conformaremos con anotar su sexo

11. Es importante tratar de evitar ejercer influencia sobre el encuestador (esto es difícil).
12. Adopta un tono objetivo hacia las preguntas

b.1.) Casos sin espera:

Si nos encontramos con un caso el que no se ha producido espera, no se realizarán las siguientes preguntas:

Consultas médicas : 8, 13 y 14

Restaurantes : 10, 15 y 16

En bancos: 8, 14

En hipermercados : no se excluye ninguna

b.2.) Selección de los casos:

Buscaremos casos con esperas de DIFERENTE DURACIÓN, desde nada o casi nada a una espera superior a lo que nos vaya indicando la media, sobre la espera razonable. Por este motivo se han seleccionado intervalos horarios en los servicios donde la duración previsible de la espera es creciente o decreciente:

b.3.) El equipo de encuestador:

1. Carpeta soporte para sostener los papeles durante la encuesta.
2. Cuestionarios. Para cada servicio se empleará un cuestionario diferente que se identifican por colores:

Consultas médicas : crudo

Restaurantes : azul

En bancos: amarillo

En hipermercados : blanco

3. Rotulador de un color (Cada encuestador tendrá un color diferente de este modo sabremos siempre de quién procede cada encuesta)
4. Cronómetro o reloj digital
5. Encuestas
6. Zapato y ropa cómoda, discreta, de buen aspecto. Hay que conseguir una apariencia aséptica, que no despierte reparos en el encuestado. Abstenerse de vaqueros rotos, mini-minifaldas.... en definitiva, ropa de trabajo confortable.

c) Instrucciones para rellenar el cuestionario:

Para rellenar el cuestionario deberás seguir siempre éste orden. Es muy importante que sea así, ya que de este modo evitaremos que se nos olviden datos que luego podamos echar en falta:

- 1- Hora de llegada a la cola (CUADRO DE CRONOLOGÍA)
- 2- Bloque ANTES DE INCORPORARSE A LA ESPERA
- 3- Casillas del cuadro de OBSERVACIÓN
- 4- Cuadro de ACTIVIDAD, basado en la observación del encuestado mientras espera
- 5- Hora de finalización de la espera y/o acceso al servicio
- 6- Hora de salida.
- 7- Preguntas AL SALIR ...
- 8- Datos de CALSIFICACIÓN, al final de la encuesta.

APÉNDICE IV

Tabulación y codificación de preguntas abiertas

PREGUNTA ABIERTA 1: EN SU OPINIÓN, CUÁL HA SIDO LA CAUSA DE LA ESPERA

Categoría 1	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
Falta de personal	2	1	1		
Las cajeras	3	3			
Mala organización	7	6	1		
Pocas cajeras	3	3			
Problemas facturación	2	2			
Productos mal marcados	3	3			
TOTAL	20	18	2	0	0

Categoría 2	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
El día	4	3		1	
La fecha	5	5			
La hora	3	3			
Reconoce que se ha retrasado	1				1
No he reservado	2			2	
TOTAL	15	11		3	1

Categoría 3	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
El cliente anterior	12	9	1		2
La gente	64	47	7	10	
La gente hace grandes compras	2	2			
Los clientes entretienen al personal	2	1			1
No había gente	15	15			
TOTAL	95	74	8	10	3

Categoría 6	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
El servicio se ha anticipado	3				3

Categoría 7	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
Desconoce la causa	5	2	1		2

Categoría 8	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
Indica que no ha esperado	84	10	22	13	39

Categoría 9	Frecuencia	Hiper.	Banco	Restau.	Consulta
R.P.	11	7	3		1

Total	213	122	36	26	49
--------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------

PREGUNTA ABIERTA 2 : ESPERAR EN (servicio donde se realiza la encuesta) ES....

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
1	Angustioso	2	1			1
1	Bochornoso	1			1	
1	Enervante	1				1
1	Horrible	5	2	1	2	
1	Imposible	1	1			
1	Inconcebible	1			1	
1	Insoportable	7	5	1		1
1	Tremendo	3	1	1		1
2	Agobiente	4	3	1		
2	Desesperante	8	7	1		
2	Intranquilo	2				2
2	Irritante	2	1			1
2	Preocupante	1				1
3	Aburrido	64	40	8	6	10
3	Cansado	3	2		1	
3	Desagradable	4		2	2	
3	Engorro	1		1		
3	Fastidioso	2	1			1
3	Incómodo	9	2		4	3
3	Inconveniente	1			1	
3	Jorobado	1		1		
3	Lento	1	1			
3	Molesto	4		1	1	2
3	Muy malo	1		1		
3	No gusta	1		1		
3	Perjudicial	1	1			
3	Pesado	30	21	1	2	6
3	Putada	4	1	1	2	
4	Efecto mal org.	1				1
4	Pérdida de tiempo	9	5			4
5	Evitable	1	1			
5	Habitual	4	3	1		
5	Necesario	6	2			4
5	Normal	24	16		2	6
5	Obligatorio	1	1			
5	Razonable	1	1			
6	Divertido	1	1			
6	Rápido	1	1			

Apéndice IV: Respuestas originales, codificación y frecuencias en las preguntas abiertas

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
6	Relajante	4			1	3
9	R.P.	15	1	13		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 3 : ESPERAR EN CUALQUIER LUGAR ES....

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
1	Asqueroso	1				1
1	Bochornoso	2			2	
1	Desesperante	16	10	1	4	1
1	Enervante	2				2
1	Espantoso	1			1	
1	Horrible	4	4			
1	Insoportable	6	3	1	1	1
1	Odioso	3	1	1	1	
1	Tremendo	2		1		1
2	Agobiante	6	4	1		1
2	Angustioso	1	1			
2	Impaciente	2				2
3	Aburrido	44	27	6	3	8
3	Antipático	1			1	
3	Cansado	6	3	1	2	
3	Desagradable	6	3	1		2
3	Engorro	2		1		1
3	Fastidioso	3	2			1
3	Incómodo	6	3	1	1	1
3	Inconveniente	1	1			
3	Insatisfactorio	1	1			
3	Lento	1	1			
3	Molesto	10	2	1	2	5
3	Muy malo	1		1		
3	No gusta	1	1			
3	Perjudicial	1	1			
3	Pesado	20	11	1	3	5
3	Signo descortesía	1				1
3	Triste	1	1			
4	Absurdo	1				1
4	Anormal	3	2		1	
4	Efecto mal organización	1				1
4	Pérdida de tiempo	10	6		1	3
5	Necesario	1	1			
5	Normal	18	12	1	1	4
5	Razonable	13	11	1		1
6	Entretenido	2	2			
6	Relajante	1				1
7	Depende dónde/con quien	16	7	3	2	4
9	R.P.	15	1	13		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 4: CUANDO TENGO QUE ESPERAR SIENTO....

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Rest.	Consulta
1	Agonía	5		1		4
1	Ansiedad	3		1		2
1	Fatal	6	5		1	
1	Irritación	2	1			1
2	Decepción	2		1		1
2	Engañado	1			1	
2	Estúpido	1			1	
2	Frustración	2	2			
2	Ganas de irme	3		1		2
2	Idiota	4	3		1	
2	Impotente	2	2			
2	Inutil	3	3			
3	Aburrimiento	23	14	2	3	4
3	Agobio	7	4	1	1	1
3	Cansancio	10	9		1	
3	Desesperación	5	4	1		
3	Enfado	8	7			1
3	Fastidio	3	2	1		
3	Impaciencia	17	5	4		8
3	Incomodidad	12	5		4	3
3	Inquieto	6	2		2	2
3	Intranquilo	6	4		1	1
3	Mal	14	9	3	2	
3	Molestia	5		1	3	1
3	Nervios	34	27	1	1	5
3	Prisa	3		3		
3	Rabia	1				1
4	Deberían organizar mejor	1				1
4	Pérdida de tiempo	8	3		1	4
5	Bien	1				1
5	Lo acepto	1				1
5	Nada	3		2		1
5	Normal	4	2		2	
5	Paciente	2	2			
5	Tranquilidad	2	2			
7	Depende del lugar	6	3			3
7	Me siento donde puedo	2	1		1	
9	R.P.	15	1	13		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 5: CUANDO ESPERO EN (servicio donde se realiza la encuesta) LA GENTE...

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
1	Cotillean	1	1			
1	Llegan tarde	1			1	
1	Me agobian	2	1			1
1	Me crean problemas	1		1		
1	Me dan asco	1	1			
1	Me desesperan	1		1		
1	Me molestan	7	5		2	
1	Me parecen idiotas	3	2		1	
1	Me parecen insoportables	3	3			
1	Me parecen rivales	1	1			
1	Me ponen nervioso	5	2	1	2	
1	Parece que avanzan más que yo	1	1			
1	Parece que no les importa esperar	2	1			1
1	Ponen mala cara	1	1			
1	Que se esperen	2	1			1
1	Se cuelan	2	2			
1	Se enrollan	1			1	
1	Son exigentes	1	1			
1	Son impertinentes	1				1
1	Son quisquillosos	1				1
1	Son un zoo	1	1			
1	Te miran por si te cueles	1	1			
2	Charlan	3	1			2
2	Esperan	1	1			
2	Estan incómodos	1				1
2	Hay de todo	2	1			1
2	Les acepto	1	1			
2	Les ignoro	18	12			6
2	Les miro	3	1		2	
2	Me miran	6			6	
2	Metan la compra	1	1			
2	Miran a otros lados	1			1	
2	No me molestan	6	2		1	3
2	No protestan	1		1		
2	Parecen tranquilos	1				1
2	Pierden el tiempo	1			1	
2	Protestan	3	2			1
2	Se aburren	7	4			3
2	Se aguanta	1				1
2	Se cansan	2				2
2	Se desesperan	3	2			1
2	Se entretienen	1				1
2	Se enfadan	4	1	1		2
2	Se miran	2	2			
2	Se ponen nerviosos	18	6	7	1	4

Apéndice IV: Respuestas originales, codificación y frecuencias en las preguntas abiertas

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
2	Son indiferentes	20	9	4	5	2
2	Son normales	4	2			2
2	Son sufridores	1	1			
2	Tienen cara de esperar	2	1			1
2	Tosen	1				1
2	Van a lo suyo	5		1	1	3
3	Esperan como yo	40	35	3		2
3	Les compadezco	1	1			
3	También están nerviosos	1	1			
4	Me distraen	3		1		2
4	Me divierte	3	2		1	
4	Son amables	1	1			
4	Son respetuosos	2	1	1		
4	Son tranquilos	2	2			
7	Depende	2	1	1		
7	R.S.P.C.	2	1			1
9	R.P.	16	2	13		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 6: LA MEJOR FORMA DE ESPERAR ES...

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
1	En una cola que avanza	3	2			1
1	No esperar	23	17	2	2	2
2	Charlando	17	13		3	1
2	Echando cuentas	2	2			
2	Entretenido	5	5			
2	Escuchando música	2	1	1		
2	Leyendo	30		2	1	27
2	Mirando cosas	1	1			
2	Observando	1				1
2	Pensando en otra cosa	5	4	1		
2	Tomando café	6	4	1		1
2	Tomando una copa	11		1	10	
2	Acompañado	1				1
3	Con una explicación	1				1
3	Sentado	40	15	10	9	6
3	Solo	1	1			
4	Alegre	2	2			
4	Con paciencia	34	29	3		2
4	Con simpatía	1	1			
4	Con tranquilidad	23	19		1	3
4	No pensar que esperas	2	1	1		
4	Sin prisas	6	4			2
9	R.P.	16	1	14		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 7: EN NO ME MOLESTA ESPERAR PORQUE

Cat	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banca	Restaur.	Consulta
1	Esperar siempre molesta	100	54	13	7	26
2	Cuando es imprescindible	30	19	3	5	3
3	Cuando tiene una recompensa implícita (bar, restaurante, un parque...)	60	35	5	13	7
4	Cuando se dispone de libertad (trabajo, casa...)	21	8	3	1	9
5	Esperar no molesta	9	6			3
9	R.P.	13		12		1
	TOTAL	233	122	36	26	49

PREGUNTA ABIERTA 8: SI OTRA PERSONA QUE HUBIERA ESPERADO EL MISMO TIEMPO QUE UD., HUBIERA PRESENTADO UNA QUEJA POR LA ESPERA ¿CÓMO LE PARECERÍA ESA CONDUCTA?

Cat.	Respuesta original	TOTAL	Hiper.	Banco	Restaur.	Consulta
1	Absurdo	7	3		1	3
1	Anormal	3	2		1	
1	Desorbitado	2			1	1
1	Exagerado	5	1			4
1	Excesivo	2	2			
1	Fatal	3	2		1	
1	Fuera de lugar	3	2		1	
1	Histérico	1				1
1	Ilógico	7	4		1	2
1	Impaciente	3	3			
1	Impertinente	1	1			
1	Imprudente	1				1
1	Incierto	1	1			
1	Infantil	1			1	
1	Injustificado	1	1			
1	Injusto	6	5		1	
1	Insolidario	1	1			
1	Irresponsable	2				2
1	Mal	65	48	3	2	12
1	Mal educado	3	3			
1	Muy mal	7	4		2	1
1	Muy muy exigente	3	2			1
1	Nervioso	3	3			
1	Un idiota	1	1			
1	Una tontería	4	1	1	1	1
2	Con prisa	1	1			
2	Depende de la queja	4		1		3
2	Indiferente	6	6			
2	Le cede el paso	1		1		
2	Normal	10	9	1		
3	Bien	13	9	1	2	1
3	Comprensible	1			1	
3	En su derecho	2	1			1
3	Justo	2	2			
3	Muy bien	2			2	
3	Perfecto	2	1			1
3	Razonable	3	1	2		
7	Divertido	1	1			
9	R.P.	49	1	26	8	14
	TOTAL	233	122	36	26	49